

Fachhochschule Köln

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Diplomarbeit
(Drei-Monats-Arbeit)

zur Erlangung
des Diplomgrades
Diplom-Kaufmann (FH)
in der Fachrichtung Wirtschaft

„Geschäftsprozessanalyse- und Optimierung am Beispiel des
Geschäftsganges der Hochschulbibliothek der Fachhochschule Köln“

Erstprüfer: Prof. Dr. Rolf Vetter
Zweitprüferin: Dr. Margarete Busch

vorgelegt am 8.12.2006
von cand. Bastian Hochkeppler
aus Landsbergstr. 30, 50678 Köln

Matrikel-Nr.: 11037394
Tel.-Nr.: 0173/5313190
E-Mail-Adresse: nc-hochkeba@netcologne.de

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Inhaltsverzeichnis	2
Abbildungsverzeichnis	4
Tabellenverzeichnis	5
Abkürzungs- und Symbolverzeichnis	6
1 Einführung	7
2 Aufgabenstellung, Zielsetzung und Aufbau der Diplomarbeit	10
3 Allgemeines zum Prozessmanagement	11
3.1 Allgemeine Prozessdefinition	11
3.2 Definition Geschäftsprozess	11
3.3 Prozesstypen	13
3.4 Ebenen des Prozessmanagements	14
3.4.1 Prozessanalyse	14
3.4.2 Prozessgestaltung	15
3.4.3 Prozesscontrolling	16
3.5 Funktions- versus Prozessorganisation	17
3.5.1 Merkmale und Probleme traditioneller Organisationen	17
3.5.2 Merkmale und Vorteile prozessorientierter Organisationen	19
3.6 Akteure und Gremien im Prozessmanagement	21
3.6.1 Das Prozessteam	21
3.6.2 Der Prozessbesitzer	21
3.6.3 Das Steuergremium	22
4 Die Fachhochschulbibliothek Köln	24
4.1 Organisatorischer Aufbau der Fachhochschulbibliothek	25
4.2 Hauptaufgaben von Hochschulbibliotheken	26
4.3 Der Geschäftsgang im Überblick	28
5 Geschäftsprozessanalyse	30
5.1 Allgemeines Vorgehensmodell	30
5.2 Zielbildung	30
5.3 Prozessbeschreibung	31
5.3.1 Prozessidentifikation	31
5.3.2 Beschreibung der Grobstruktur	32
5.3.3 Beschreibung der Feinstruktur	33
5.3.4 Methoden der Informationsgewinnung	33

5.4	Prozessdarstellung.....	35
5.5	Prozessmessung.....	39
5.6	Problemdiagnose	40
5.7	Prozessgestaltung.....	41
6	Praktischer Teil.....	43
6.1	Aufgabenstellung und Zielsetzung.....	43
6.2	Dokumentation (schriftlich)	44
6.2.1	Beschreibung der Grobstruktur	44
6.2.2	Beschreibung der Feinstruktur	46
6.3	Dokumentation (graphisch)	63
6.3.1	Prozessvariante I	65
6.3.2	Prozessvariante II	71
6.4	Prozessmessung.....	77
6.5	Prozessbewertung.....	79
6.6	Identifikation von Schwachstellen.....	81
6.7	Prozessgestaltung.....	84
6.7.1	Eliminierung von Prozessschritten	84
6.7.2	Zusammenlegung von Prozessschritten.....	88
6.7.3	Technologieeinsatz und Automatisierung.....	90
6.8	Handlungsempfehlungen.....	92
6.9	Soll-Darstellung (graphisch)	93
6.9.1	Prozessvariante I	93
6.9.2	Prozessvariante II	98
6.10	Schlussbemerkung.....	101
	Literaturverzeichnis	102

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: allgemeine Prozessstruktur	11
Abbildung 2: Geschäftsprozess	12
Abbildung 3: Primäre und sekundäre Geschäftsprozesse.....	14
Abbildung 4: Prozessmanagementzyklus	17
Abbildung 5: Merkmale von Funktions- und Prozessorganisationen	20
Abbildung 6: Akteure und Gremien im Prozessmanagement.....	23
Abbildung 7: Organisationsplan der Fachhochschulbibliothek Köln	25
Abbildung 8: Stationen des Geschäftsgangs	28
Abbildung 9: Wertschöpfungskette nach Porter	36
Abbildung 10: Wertschöpfungskettendiagramm.....	36
Abbildung 11: Erweiterte EPK „Angebotsprozess“	38
Abbildung 12: Beschreibung "Grobstruktur"	44
Abbildung 13: Prozessvarianten „Monographien“ und Zeitschriften“	45
Abbildung 14: UND-Operator.....	63
Abbildung 15: ODER-Operator	64
Abbildung 16: XODER-Operator.....	64
Abbildung 17: Verwendungsregeln bei Operatoren.....	64
Abbildung 18: Symbolik eEPK	65
Abbildung 19: Zusammensetzung der Durchlaufzeit.....	81
Abbildung 20: Zusammensetzung der Restzeit.....	82

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tabelle 1: Prozessvariante I - Durchlaufzeit.....	77
Tabelle 2: Leistungseinstufung der Prozessschritte	85

Abkürzungs- und Symbolverzeichnis

BL	Bibliotheksleitung
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
DNB	Deutsche Nationalbibliographie
eEPK	Erweiterte Ereignisgesteuerte Prozesskette
EKP	Ereignisgesteuerte Prozesskette
evtl.	eventuell
FHB	Fachhochschulbibliothek
IT	Informationstechnologie
LHM	Leitung Haushalt- und Medienbearbeitung
usw.	und so weiter
WKD	Wertschöpfungskettendiagramm
z.B.	zum Beispiel

1 Einführung

„Bis zum Ende der achtziger Jahre dominierte die Überzeugung, dass nur durch die konsequente Ausnutzung von Massenproduktionsvorteilen und die damit einhergehende Standardisierung des Arbeitsprozesses Wettbewerbsvorteile realisiert werden können.“¹

In der heutigen Zeit werden die Unternehmen allerdings mit vielfältigen Problemen konfrontiert, die, vor allem bedingt durch die Verschärfung der Wettbewerbssituation aufgrund der zunehmenden Globalisierung und Internationalisierung der Märkte, ein Überdenken der Abläufe und Organisationsstrukturen erfordern. „Fortschrittliche Technologien, der Abbau der Grenzen zwischen nationalen Märkten und die veränderten Erwartungen der Kunden, denen heute mehr Alternativen offen stehen als jemals zuvor, haben insgesamt dazu geführt, dass die Ziele, Vorgehensweisen und grundlegenden Organisationsprinzipien der klassischen Unternehmen heutzutage überholt sind.“² Sowohl die steigenden Ansprüche der Kunden in den gesättigten Käufermärkten als auch immer schnellere technologische Entwicklungen und dadurch bedingte kürzere Produktlebenszyklus- und Innovationszeiten begründen die Notwendigkeit einer stärkeren Fokussierung auf die Prozesse, um eine hohe Flexibilität und kurze Reaktionszeiten bei gleich bleibender beziehungsweise (bzw.) erhöhter Qualität der Produkte und Dienstleistungen zu gewährleisten.

Die einzige Konstante in der heutigen Geschäftswelt ist der Wandel, und die Unternehmen können die „wachsenden Anforderungen an Zeit, Qualität, Kosten und Flexibilität nur erfüllen, wenn sie den Wandel als dauerhafte Herausforderung betrachten.“³

Vor allem die Zeit ist zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden, denn „wer schneller, effizienter und kundennäher agiert, steigert Umsätze, Marktanteile und Ergebnisse. Nicht Größe, sondern Geschwindigkeit bestimmt heute den Erfolg.“⁴

¹ Holtbrügge, zfo 2001, S. 338

² Hammer/Champy, Business Reengineering, S. 23, 5. Auflage 1995

³ Schmelzer/Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, S. 2, 5. Auflage 2006

⁴ Schmelzer/Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, S. 2, 5. Auflage 2006

Die Folgen einer fehlenden bzw. mangelnden Prozessorientierung, vor allem in den administrativen Bereichen der Unternehmen, sind offensichtlich. „Aufgeblähte Gemeinkostenbereiche, Intransparenz der Arbeitsabläufe, unklare Zuständigkeiten, permanente Abstimmungsgespräche und damit verbundene lange Durchlaufzeiten sind in der organisatorischen Komplexität bei starker Arbeitsteilung begründet.“⁵

„Das Problem vieler Unternehmen besteht darin, dass sie an der Schwelle zum einundzwanzigsten Jahrhundert die Bürde eines organisatorischen Aufbaus zu tragen haben, die im neunzehnten Jahrhundert entstand und im zwanzigsten gute Dienste geleistet hat.“⁶

Das Konzept des Prozessmanagements kann den Unternehmen helfen diese Bürde zu bewältigen.

Doch was versteht man eigentlich unter „Prozessmanagement?“ In der Literatur existieren vielfältige Definitionen zu dem Begriff, wobei eine einheitliche Begriffsterminologie fehlt. Weitgehend synonym werden die Begriffe Geschäftsprozessmanagement, Business Reengineering oder Business Process Reengineering verwendet. Total Quality Management, Lean Management oder Kaizen sind ebenfalls Schlagwörter, die mit diesem Konzept in Verbindung stehen. Die folgende Definition beschreibt das Prozessmanagement in seiner ganzen Ausdehnung.

„Unter Prozessmanagement wird ein integriertes Konzept von Führung, Organisation und Controlling verstanden, das eine zielgerichtete Steuerung der Prozesse ermöglicht. Es ist auf die Erfüllung der Kunden und anderer Interessengruppen ausgerichtet und trägt wesentlich dazu bei, die strategischen und operativen Ziele des Unternehmens zu erreichen. Ziel des Prozessmanagements ist es, die Effektivität und die Effizienz des Unternehmens zu erhöhen und so den Wert des Unternehmens zu steigern.“⁷

Hauptsächliche Bestandteile des Prozessmanagements sind demzufolge die zielgerichtete und wirtschaftliche Organisation der Prozesse im Hinblick auf die Erfüllung der individuellen Kundenbedürfnisse, aber auch der anderen Stakeholder, die mit dem Unternehmen in Verbindung stehen. Durch

⁵ Nippa/Picot, Prozessmanagement und Reengineering, S. 41, 1. Auflage 1995

⁶ Hammer/Champy, Business Reengineering, S. 46, 5. Auflage 1995

⁷ Schmelzer/Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, S. 4, 5. Auflage 2006

die Ausrichtung der Organisationsform auf die Prozesse wird Transparenz in der Unternehmensstruktur geschaffen, Komplexität abgebaut und Koordinationsbedarf verringert. Prozessmanagement verursacht aber nicht nur tief greifende Veränderungen in der Unternehmensstruktur, sondern auch in der Unternehmenskultur. Es erfolgt eine Abkehr von konventionellen Denkweisen, gewohnten Tätigkeiten und Abläufen. Hierarchien und damit verbundenes Machtdenken werden abgebaut und Teamarbeit rückt in den Vordergrund. Fachabteilungen werden zu Prozessteams zusammengelegt, und der ehemals kontrollierende und überwachende Vorgesetzte weicht dem Prozessverantwortlichen. Der Aufgabenbereich der Mitarbeiter erweitert sich durch die Arbeit in Teams und wird anspruchsvoller, was eine erhöhte Qualifikation durch entsprechende Weiterbildungen erfordert. Die Veränderung der Rollenverteilung, der Führungsstile und der Strukturen verursacht Widerstände, und das Management dieser Veränderungen ist ein wichtiges Element bei der Einführung und Realisierung des Prozessmanagements in ein Unternehmen.

2 Aufgabenstellung, Zielsetzung und Aufbau der Diplomarbeit

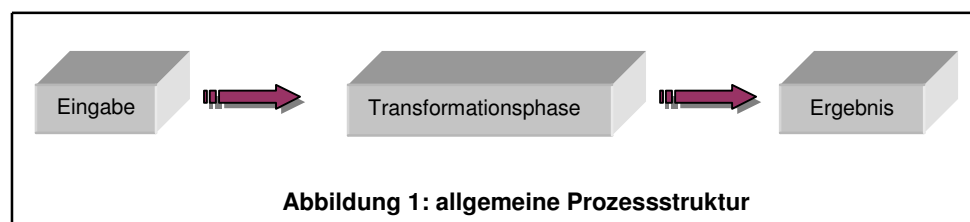
Die Aufgabenstellung dieser Diplomarbeit besteht in der Durchführung einer Geschäftsprozessanalyse in der Hochschulbibliothek der Fachhochschule Köln. Der Geschäftsgang, Hauptprozess einer jeden Bibliothek, soll dokumentiert, visualisiert und analysiert werden, wobei die wesentliche Zielsetzung darin besteht, eventuell vorhandene Optimierungsmöglichkeiten festzustellen und der Bibliotheksleitung diesbezüglich Handlungsempfehlungen auszusprechen.

Die Arbeit ist in einen theoretischen (Kapitel 3-5) und einen praktischen (Kapitel 6) Teil gegliedert. Das Kapitel 3 befasst sich mit allgemeinen Informationen zum Prozessmanagement, Kapitel 4 mit dem organisatorischen Aufbau der Fachhochschulbibliothek Köln sowie der generellen Struktur des Prozesses „Geschäftsgang“. Kapitel 5 beschreibt den allgemeinen Ablauf einer Geschäftsprozessanalyse und erläutert die einzelnen Phasen. Das Kapitel 6 beinhaltet die Vorgehensweise und die Durchführung der Geschäftsprozessanalyse in der Hochschulbibliothek der Fachhochschule Köln.

3 Allgemeines zum Prozessmanagement

3.1 Allgemeine Prozessdefinition

„Ein Prozess besteht aus einer Reihe von zusammenhängenden Aktivitäten, die aus einer definierten Eingabe (Input) ein definiertes Ergebnis (Output) erzeugen.“⁸



Informationen und Materialien dienen als Eingaben, die eine Kette von Tätigkeiten innerhalb des Prozesses auslösen. Menschen und Arbeitsmittel wirken in der Transformationsphase zusammen und erzeugen dadurch ein Ergebnis.

3.2 Definition Geschäftsprozess

„Ein Geschäftsprozess besteht aus der funktions- und organisationsüberschreitenden Verknüpfung wertschöpfender Aktivitäten, die von Kunden erwartete Leistungen erzeugen und die aus der Geschäftsstrategie abgeleiteten Prozessziele umsetzen.“⁹

Das wichtigste Merkmal eines Geschäftsprozesses ist demnach offensichtlich die konsequente Kundenorientierung, also die Erfüllung der jeweiligen Kundenbedürfnisse durch die Verkettung wertschöpfender Tätigkeiten, wobei mit dem Begriff „Kunde“ nicht immer der externe Kunde bzw. der Endabnehmer gemeint ist.

⁸ Schmelzer/Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, S. 59, 5. Auflage 2006

⁹ Schmelzer/Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, S. 60, 5. Auflage 2006

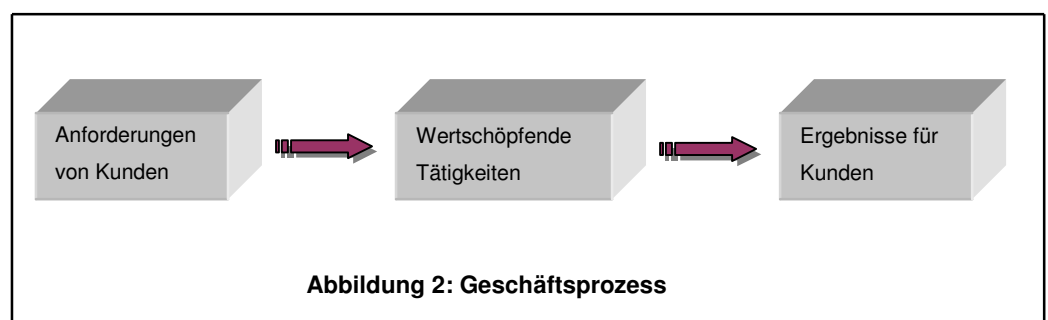
Interne Kunden innerhalb des Unternehmens und innerhalb der Prozesse spielen eine große Rolle, da sie die Ergebnisse (Output) des vorhergehenden Prozesses oder Teilprozesses als Input verwenden. Erhalten die internen Kunden eine schlechte Inputqualität, so schlägt sich dies auf die Prozesseffizienz nieder, da zusätzliche Arbeitszeit für die Problembeseitigung benötigt wird, was wiederum zusätzliche Kosten verursacht.¹⁰

„Hohe externe Kundenzufriedenheit setzt hohe interne Kundenzufriedenheit voraus.“¹¹

Ein oftmals genanntes Beispiel für einen Geschäftsprozess ist die Auftragsabwicklung. Dieser Prozess setzt sich zusammen aus zahlreichen Aufgaben wie z.B. der Auftragsannahme, der Bestellerfassung, der Bonitätsprüfung, der Produktionsplanung, falls das gewünschte Produkt nicht vorrätig ist, der Auswahl der Versandart und der Auslieferung.¹²

Jede dieser Tätigkeiten ist wichtig, aber erst durch die Kombination entsteht ein Ergebnis von Wert für den Kunden.

Abbildung Nr. 2 verdeutlicht die besonderen Merkmale eines Geschäftsprozesses.



¹⁰ vgl. Schmelzer/Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, S. 68, 5. Auflage 2006

¹¹ Schmelzer/Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, S. 68, 5. Auflage 2006

¹² vgl. Hammer/Champy, Business Reengineering, S. 52, 5. Auflage 1995

3.3 Prozesstypen

Eine gängige Art, um Prozesse zu charakterisieren, ist die Unterscheidung in primäre und sekundäre bzw. wertschöpfende und unterstützende Prozesse. „In den primären Geschäftsprozessen findet die originäre Wertschöpfung statt, dass heißt (d.h.) die unmittelbare Erstellung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen für externe Kunden. Für einen effizienten Ablauf benötigen primäre Prozesse Unterstützung in Form von Infrastrukturleistungen. Diese stellen ihnen die sekundären Geschäftsprozesse bereit.“¹³ Die primären Prozesse sind also die Kunden der sekundären Prozesse und diese umgekehrt ihre Lieferanten.

Synonym zu dem Begriff Primärprozesse wird oftmals der Begriff der Kernprozesse benutzt, welcher aber im Grunde gleichbedeutend ist.

„Kerngeschäftsprozesse sind Geschäftsprozesse mit hohem Wertschöpfungsanteil für den Kunden. Sie sind in der Regel wettbewerbskritisch und bilden den Leistungserstellungsprozess ausgehend vom Kundenwunsch bis hin zur Leistungserbringung ab.“¹⁴

„Kernkompetenzen verkörpern einzigartige Kombinationen aus Ressourcen, Fähigkeiten oder Technologien, die bei einem koordinierten Einsatz dauerhafte Wettbewerbsvorteile begründen und nur schwer imitierbar oder substituierbar sind.“¹⁵

Die Konzentration auf die Primär- oder Kernprozesse ist von entscheidender Bedeutung, da diese dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten verschaffen, denn „eine Kernkompetenz ist etwas, was ein Unternehmen substantiell besser kann als seine Wettbewerber.“¹⁶

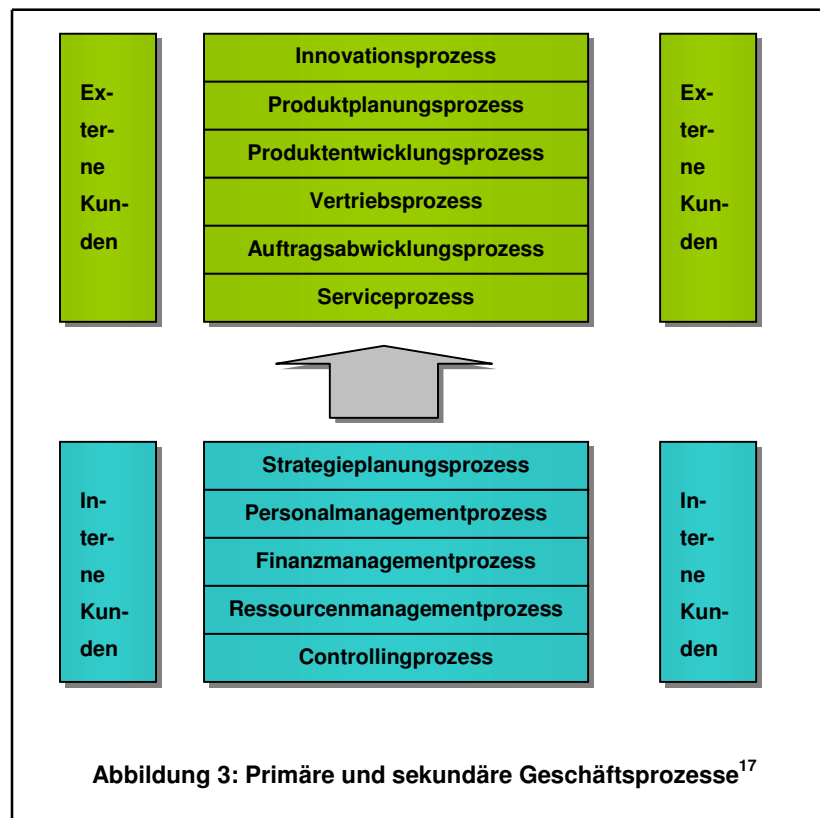
Abbildung Nr. 3 zeigt Beispiele für primäre und sekundäre Prozesse und deren Verbindung.

¹³ Schmelzer/Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, S. 74, 5. Auflage 2006

¹⁴ Gadatsch, Grundkurs Geschäftsprozessmanagement, S. 32, 3. Auflage.

¹⁵ Schmelzer/Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, S. 11, 5. Auflage 2006

¹⁶ Best/Weth, Geschäftsprozesse optimieren, S. 55, 1. Auflage 2003



3.4 Ebenen des Prozessmanagements

Die Hauptaufgabenbereiche des Prozessmanagements wie Planung, Steuerung und Kontrolle, Dokumentation, Darstellung, Analyse und Gestaltung der Prozesse können in die drei Ebenen Prozessanalyse, Prozessgestaltung und Prozesscontrolling aufgeteilt werden.

3.4.1 Prozessanalyse

Die Prozessanalyse befasst sich mit der Dokumentation, der Darstellung und der Diagnose der Prozesse. „Die Prozessanalyse schafft Transparenz über die betrachteten Prozesse und die beteiligten Organisationseinheiten,

¹⁷ Schmelzer/Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, S. 74, 5. Auflage 2006

legt Schnittstellen zu anderen Prozessen offen und misst prozessrelevante Größen wie Zeiten, Kosten und Qualitätsparameter.“¹⁸

Sie bildet die Grundlage für eine systematische Diagnose der Problemsachen und damit für die weitere Vorgehensweise bezüglich der Verbesserung, Neustrukturierung oder sogar Auslagerung der Prozesse.

In Kapitel 5 wird auf die Vorgehensweise sowie Methoden, Techniken und Instrumente, die mit der Prozessanalyse einhergehen, näher eingegangen.

3.4.2 Prozessgestaltung

Die Aufgabe der Prozessgestaltung besteht in der Um- bzw. Neugestaltung der Prozesse anhand der Ergebnisse und Feststellungen der Prozessanalyse. Bei der Prozessgestaltung werden verschiedene Typen von Softwaretools eingesetzt, wie zum Beispiel das Programm Aris. Diese Softwaretools unterscheiden sich hinsichtlich Funktionalität und Komplexität erheblich voneinander, was ein genau umschriebenes Anforderungsprofil an die Software notwendig macht. „Allerdings besitzt die Informationstechnologie (IT), ungeachtet ihrer großen Bedeutung, nur instrumentellen Charakter im Prozessmanagement, denn die Hauptfragen der Strategie, Organisation und des Controllings von Geschäftsprozessen sind vor die Entscheidung der IT-Auswahl zu stellen.“¹⁹

Die Gestaltung von Prozessen ist vor allem ein kreativer Vorgang, der je nach Situation und Problemstellung variiert und deshalb nur schwer zu verallgemeinern ist. Allerdings sollten bei der organisatorischen Gestaltung einige allgemein gültige Regeln befolgt werden.²⁰

- Jeder Prozess beginnt und endet bei einem Kunden.
- Jeder Prozess besteht aus Teilprozessen, Prozess- und Arbeitsschritten.
- Jeder Prozess hat einen Verantwortlichen.

¹⁸ Best/Weth, Geschäftsprozesse optimieren, S. 56, 1. Auflage 2003

¹⁹ Schmelzer/Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, S. 32, 5. Auflage 2006

²⁰ vgl. Schmelzer/Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, S. 108, 5. Auflage 2006

- Jeder Prozess bearbeitet ein Prozessobjekt (Bearbeitungsobjekt) komplett.
- Nicht-wertschöpfende Teilprozesse, Prozess- und Arbeitsschritte sind zu eliminieren.
- Die Ablaufstruktur des Prozesses muss sowohl zielgerichtet (effektiv) als auch zeit- und ressourcengünstig (effizient) gestaltet werden.

Wichtige Gestaltungsmaßnahmen sind z.B. die Eliminierung, die Zusammenlegung, die Parallelisierung oder die Auslagerung von Prozessschritten oder von Teilprozessen. Diese Maßnahmen sind wichtige Elemente der Geschäftsprozessoptimierung und werden in Kapitel 5 näher erläutert.

3.4.3 Prozesscontrolling

„Die Aufgaben des Prozesscontrollings umfassen Planung, Kontrolle, Informationsversorgung und Koordination.“²¹

„Das strategische Prozesscontrolling befasst sich mit der Planung der strategischen, also langfristigen, Prozessziele und Maßnahmen, koordiniert diese, kontrolliert deren Umsetzung und erstattet Bericht über den Stand der Entwicklung. Das operative Prozesscontrolling legt Leistungsziele und Messgrößen für die Geschäftsprozesse fest, koordiniert die kurzfristigen Ziele und Maßnahmen, kontrolliert den Grad der Zielerreichung und erstellt Prozessberichte mit Ausweis des Leistungsstandes und der Entwicklung der Geschäftsprozesse.“²²

Durch Soll-Ist-Vergleiche, also die Gegenüberstellung der Realität mit den vereinbarten Zielen, wird der Grad der Zielerreichung bestimmt und die Prozesse dementsprechend bewertet. Bei Feststellung von Zielabweichungen werden die Ursachen ermittelt und Maßnahmenvorschläge zur Problembehebung erarbeitet und realisiert. Durch dieses Prinzip der Rückkopplung werden die Prozesse gesteuert.

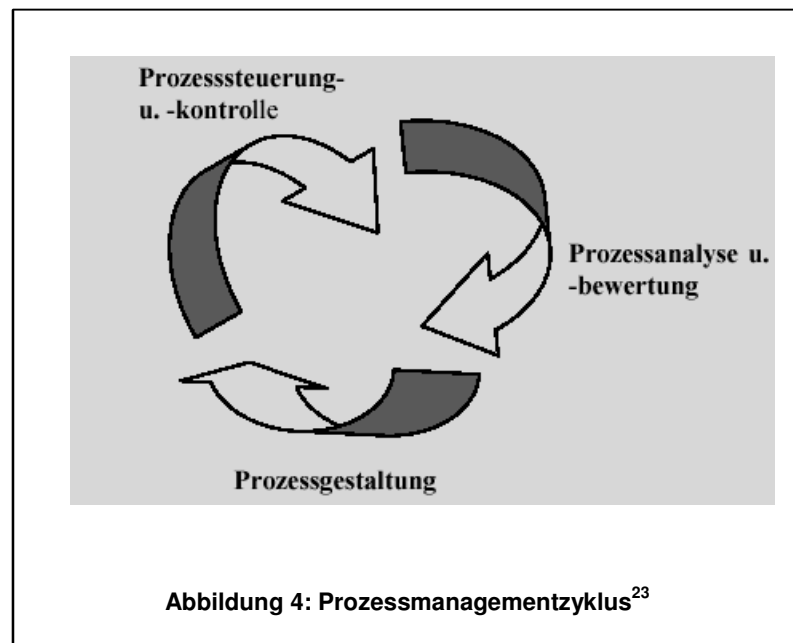
²¹ Schmelzer/Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, S. 229, 5. Auflage 2006

²² Schmelzer/Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, S. 229, 5. Auflage 2006

Die wichtigsten Messgrößen für die Bewertung von Prozessen sind die Durchlaufzeit, die Prozesskosten und die Prozessqualität.

Durch die Steuerung und Kontrolle der Prozesse erfüllt das Prozesscontrolling auch eine überaus wichtige Funktion bei der Stabilisierung neu eingeführter oder neu gestalteter Prozesse.

Die nachfolgende Abbildung zeigt noch einmal das Zusammenwirken von Prozessanalyse, Prozessgestaltung und Prozesscontrolling im Prozessmanagementzyklus.



3.5 Funktions- versus Prozessorganisation

3.5.1 Merkmale und Probleme traditioneller Organisationen

Wenn man heutzutage ein Organigramm eines Unternehmens betrachtet, so wird es in aller Regel Stellen, Abteilungen, Funktionen und Divisionen bzw. Sparten beinhalten. Dabei dominieren die funktionale oder die Spartenorganisation immer noch in der heutigen Geschäftswelt. Die Frage ist

²³ http://www.verwaltungsmanagement.at/602/uploads/working_paper_no_25_2006_end.pdf

nur, wie lange noch? „Die übliche pyramidenförmige Struktur der meisten Unternehmen eignete sich vorzüglich für ein rasch expandierendes Umfeld, denn sie konnte beliebig erweitert werden. Diese Organisationsstruktur war auch ideal für Kontrolle und Planung. Durch die Zerlegung der Arbeit konnte das Aufsichtspersonal eine konsequente und präzise Leistung der Arbeitnehmer sicherstellen. Mit der zunehmenden Zahl der Arbeitsgänge wurden jedoch übergeordnete Prozesse, ebenso wie die Steuerung dieser Prozesse unweigerlich komplizierter.“²⁴

Der hohe Aufwand an Bürokratie und die damit verbundenen hohen Kosten sind in der Zerlegung der Prozesse in viele Aufgaben und Arbeitsschritte, und der damit einhergehenden Spezialisierung auf wenige Tätigkeiten mit dem Ziel der Produktivitätssteigerung, verursacht. Michael Hammer gebrauchte hierzu in seinem Buch „Das prozesszentrierte Unternehmen“ das Beispiel mit der „Eierschale“. Um die Bruchstücke, bedingt durch die Arbeitsteilung, wieder zusammenzuführen, benötigt man große Mengen an Klebstoff, also nicht-wertschöpfende Tätigkeiten wie z.B. Revision, Kontrolle und Genehmigungsverfahren. Diese Interaktionen verursachen hohe Kosten und können zu Missverständnissen, Fehlern und Konflikten führen.²⁵

Traditionelle Unternehmensformen sind oftmals gekennzeichnet durch lange Entscheidungszeiten aufgrund der strikt festgelegten Leitungswege, einen hohen Koordinationsbedarf bedingt durch vertikale Schnittstellen, Schwierigkeiten bei der Anpassung des Unternehmens auf neue Aufgaben sowie einen hohen Grad von Bürokratie und daraus resultierenden hohen Gemeinkosten. Dies alles sind Symptome, deren Ursache in der Organisationsstruktur zu finden ist.

Funktionale Organisationen zeichnen sich sowohl durch eine vertikale Ausrichtung und eine starke Arbeitsteilung mit dem Ziel der Kosteneffizienz als auch durch eine tiefe Hierarchie und damit verbundenem Status- und Machtdenken aus.

²⁴ Hammer/Champy, Business Reengineering, S. 28/29, 5. Auflage 1995

²⁵ vgl. Hammer, Das prozesszentrierte Unternehmen, S. 54, 1. Auflage 1997

„Das zentrale organisatorische Gestaltungsproblem ist nicht mehr die Gewährleistung von Stabilität als vielmehr die Dynamisierung der gesamten betrieblichen Wertschöpfungs- und Kommunikationsprozesse.“²⁶

3.5.2 Merkmale und Vorteile prozessorientierter Organisationen

Bei prozessorientierten Organisationen werden unterschiedliche Tätigkeiten entsprechend ihrer logischen Zusammengehörigkeit zu ganzheitlichen Prozessen gebündelt. Dies bedeutet, dass die Festlegung der Tätigkeitsfolgen bzw. der Abläufe vor einer Festlegung der Aufbaustruktur zu berücksichtigen ist.²⁷

„Die Struktur folgt dem Prozess und der Prozess folgt der Strategie“²⁸ ist ein Leitgedanke der Prozessorientierung, welcher mit der traditionellen Organisationsgestaltung, bei der die Prozesse umgekehrt der Struktur, also der Aufbauorganisation folgen, bricht.

Diese Organisationsform wird demnach nicht vertikal nach Funktionen sondern horizontal nach Prozessen strukturiert.

„Alle Aktivitäten, die für die Erstellung einer bestimmten Leistung notwendig sind, werden in einem Geschäftsprozess organisatorisch zusammengefasst.“²⁹

Dies hat zur Folge, dass an die Stelle von Funktionsverantwortlichen jetzt Prozessverantwortliche treten und verschiedene Fachabteilungen, die früher getrennt voneinander arbeiteten, zu Prozessteams zusammengelegt werden, gemeinsam den gesamten Prozess bearbeiten und für die korrekte Durchführung verantwortlich sind. Durch den Abbau von Hierarchiestufen und der Reduzierung von Schnittstellen ist ein geringerer Koordinationsaufwand notwendig, wodurch die Effizienz steigt. Die Prozessorientierung bringt eine Vielzahl von weitgehenden Veränderungen für ein Unternehmen mit sich. Dabei ist das Management dieser Veränderungen ein immens wichtiger Bestandteil bei der Umstellung von einer funktionsorientierten auf

²⁶ Holtbrügge, zfo 2001, S. 338

²⁷ vgl. Bogaschewsky/Rollberg, Prozessorientiertes Management, S. 192, 1. Auflage 1998

²⁸ vgl. Bogaschewsky/Rollberg, Prozessorientiertes Management, S. 201, 1. Auflage 1998

²⁹ Schmelzer/Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, S. 71, 5. Auflage 2006

eine prozessorientierte Organisationsform, denn hier handelt es sich um einen weit reichenden Eingriff, welcher vor allem die mittleren Managementebenen betrifft.

Die weitgehende Übertragung der Prozessverantwortung auf die Prozessteams und „die Delegation umfassender Entscheidungs-, Kontroll- und Koordinationskompetenzen, erlaubt den Verzicht auf zusätzliche Leitungsinstanzen sowie auf weitere Kontroll- und Koordinationsstellen.“³⁰ Viele Manager werden überflüssig werden und dementsprechend Widerstand leisten. Es findet demnach nicht nur eine horizontale sondern auch eine vertikale Komprimierung statt. Durch den Einsatz von Teams für die ganzheitliche Prozessbearbeitung werden die Aufgabenbereiche der Mitarbeiter erweitert (Job Enlargement) und die Motivation durch Empowerment gesteigert.³¹ Prozessorientierte Unternehmen zeichnen sich durch eine horizontale Ausrichtung auf die Prozesse, eine damit verbundene Transparenz der Strukturen, hohe Flexibilität, Teamorientierung, flache Hierarchien und Konzentration auf Wertschöpfung mit dem Ziel der Kundenzufriedenheit aus.³²

Abbildung Nr. 5 fasst die wichtigsten Merkmale noch einmal zusammen:

Funktionsorganisation	Prozessorganisation
<ul style="list-style-type: none"> - vertikale Ausrichtung - starke Arbeitsteilung - tiefe Hierarchie - Statusdenken - Autoritärer Führungsstil - Bereichsegoismus - komplexe Strukturen - hoher Koordinationsbedarf - Ziel: Kosteneffizienz 	<ul style="list-style-type: none"> - Horizontale Ausrichtung - Teamarbeit - Flache Strukturen - Kooperativer/demokratischer Führungsstil - Transparenz - Konzentration auf Wertschöpfung - Ziel: Kundenzufriedenheit

Abbildung 5: Merkmale von Funktions- und Prozessorganisationen

³⁰ Bogaschewsky/Rollberg, Prozessorientiertes Management, S. 246, 1. Auflage 1998

³¹ vgl. Hammer/Champy, Business Reengineering, S. 93, 5. Auflage 1995

³² Schmelzer/Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, S. 71, 5. Auflage 2006

3.6 Akteure und Gremien im Prozessmanagement

3.6.1 Das Prozessteam

Ein Prozessteam ist für die Bearbeitung eines kompletten Prozesses zuständig und agiert dabei weitestgehend selbstverantwortlich. Dies bedeutet für die Mitarbeiter, dass nun zusätzlich, neben der bisherigen Fachkompetenz, ein Gespür für den Prozesszusammenhang und den zu erzeugenden Nutzen für den Kunden entwickelt werden muss, was entsprechende Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen voraussetzt.³³

Der Aufgabenbereich der Mitarbeiter vergrößert sich und es entstehen „multidimensionale Berufsbilder.“³⁴ Die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter wird durch die abwechslungsreichere und verantwortungsvollere Arbeit gesteigert; durch die ganzheitliche Prozesssicht können sie ermessen, inwiefern jeder einzelne mit seiner Tätigkeit zum Ergebnis beiträgt. „Die Gestaltung der Prozessstruktur, die laufende Verbesserung der Prozesse, eine regelmäßige Überprüfung der Prozessleistung sowie die Einleitung und Überwachung von Maßnahmen bei Zielabweichungen sind Aufgabenbeispiele von Prozessteams.“³⁵

3.6.2 Der Prozessbesitzer

Der Prozessbesitzer ist der Hauptverantwortliche für einen Geschäftsprozess. „In seinen Zuständigkeitsbereich fallen die Zusammenstellung eines Prozessteams sowie alle Maßnahmen, die erforderlich sind, um diesem Team die Erfüllung seiner Aufgaben zu ermöglichen.“³⁶ Der Prozessbesitzer legt die Prozessziele fest, disponiert personelle, technische und finanzielle Ressourcen und koordiniert die Arbeit innerhalb des Teams.³⁷

³³ vgl. Bogaschewsky/Rollberg, Prozessorientiertes Management, S. 246, 1. Auflage 1998

³⁴ Hammer/Champy, Business Reengineering, S. 94, 5. Auflage 1995

³⁵ Schmelzer/Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, S. 144, 5. Auflage 2006

³⁶ Hammer/Champy, Business Reengineering, S. 142, 5. Auflage 1995

³⁷ vgl. Schmelzer, zfo praxis 2005. S. 276

Als Teamleiter muss er außerdem Konflikte beilegen, den Zusammenhalt fördern, die Mitarbeiter motivieren, Diskussionen leiten und das Team nach außen vertreten. „Der Generalist mit seiner ganzheitlichen, d.h. funktionsübergreifenden und interdisziplinären Sicht auf die unternehmerischen Probleme wird zunehmend den auf die Lösung von Teilproblemen fixierten Spezialisten als Führungskraft verdrängen.“³⁸

3.6.3 Das Steuergremium

Das Steuergremium, oft auch Lenkungsausschuss genannt, setzt sich zusammen aus dem obersten Führungskreis des Unternehmens und ist zuständig für Richtlinienentscheidungen, die Festlegung der Strategie, die Formulierung der übergeordneten Ziele für das gesamte Unternehmen und die Überwachung des Fortschritts.³⁹

Der Lenkungsausschuss wird tätig bei übergeordneten Fragen und Problemen, welche von den Teams und Prozessbesitzern nicht geklärt werden können. Er entscheidet über die Verteilung der Ressourcen auf die jeweiligen Prozesse und koordiniert die verschiedenen Reengineering-Projekte.⁴⁰

Die Initiative zur Einführung des Prozessmanagements in ein Unternehmen geht in der Regel von dem Lenkungsausschuss bzw. von einem Mitglied der Unternehmensleitung aus. Dabei besteht die wichtigste Aufgabe dieses Gremiums in der Überzeugung der Betroffenen hinsichtlich des positiven Nutzens für das Unternehmen. Es geht darum, die Mitarbeiter zur Akzeptanz einer Idee zu bewegen, die ihr Arbeitsleben stark verändern wird.

Die exakte Begründung weshalb Veränderungen eingeleitet werden müssen, und die Formulierung einer Vision, welche beschreibt, wohin diese Veränderungen führen sollen, gefolgt von klaren Zielvorgaben bilden die Grundlage für eine erfolgreiche Einführung des Prozessmanagements und gehören in den Zuständigkeitsbereich des Steuergremiums. Die Ausfüllung

³⁸ Bogaschewsky/Rollberg, Prozessorientiertes Management, S. 2, 1. Auflage 1998

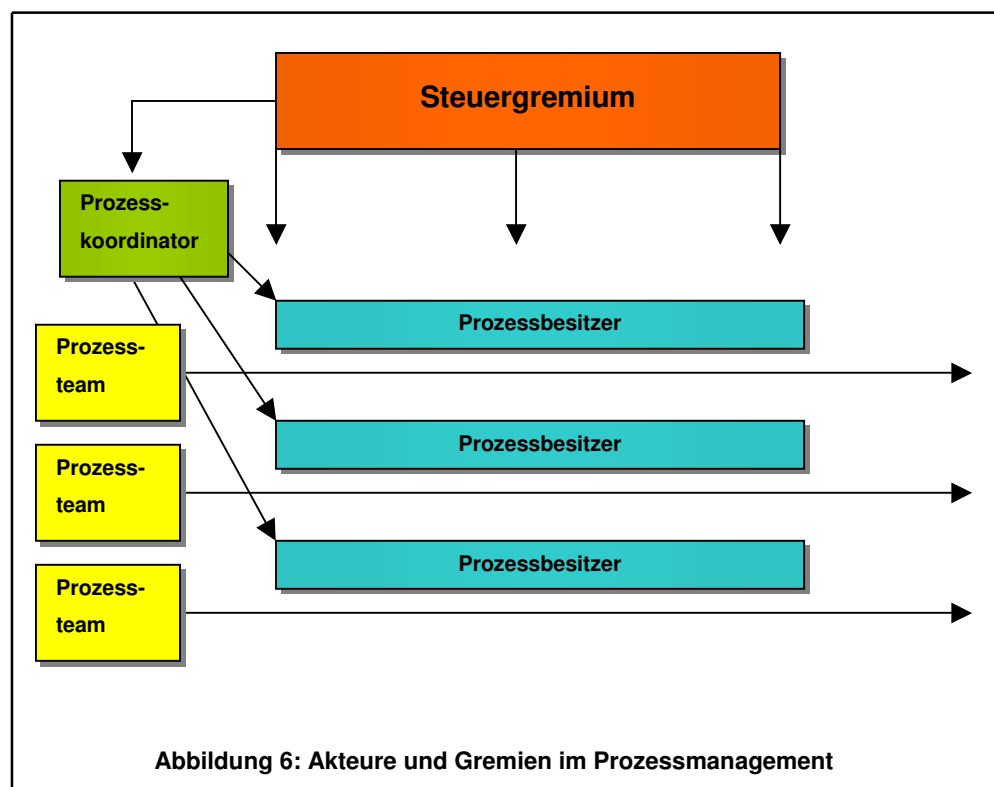
³⁹ vgl. Hammer/Champy, Business Reengineering, S. 142, 5. Auflage 1995

⁴⁰ vgl. Hammer/Champy, Business Reengineering, S. 149, 5. Auflage 1995

der Vorbildfunktion durch die Mitglieder dieses Gremiums ist ein entscheidendes Kriterium bei der Einleitung einschneidender Veränderungen.

Die genannten Akteure und Gremien werden fast immer im Zusammenhang mit dem Prozessmanagement erwähnt. In der Literatur gibt es zwar unterschiedliche Bezeichnungen, z.B. Reengineering-Team oder Prozessverantwortlicher; diese bedeuten im Grunde aber das Gleiche. Oftmals gibt es noch eine Art übergeordneten (General-)Prozessbevollmächtigten oder Prozesskoordinator⁴¹, der die Prozessverantwortlichen unterstützen und die verschiedenen Prozess-Projekte koordinieren soll. Hammer und Champy bezeichnen diesen Akteur z.B. als Reengineering-Zar.⁴²

Abbildung Nr. 6 zeigt noch einmal die wesentlichen Akteure und Gremien des Prozessmanagements auf einen Blick.



⁴¹ Schmelzer/Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, S. 133, 5. Auflage 2006

⁴² vgl. Hammer/Champy, Business Reengineering, S. 150, 5. Auflage 1995

4 Die Fachhochschulbibliothek Köln

„Die Hochschulbibliothek der Fachhochschule Köln ist eine zentrale Einrichtung der Fachhochschule und umfasst deren gesamten Literaturbestand in einem einschichtigen Bibliothekssystem an insgesamt drei Standorten. Der Träger der Bibliothek ist das Land Nordrhein-Westfalen. Der Gesamtbestand ist systematisch gegliedert und an den drei Standorten der Fachhochschule in Abteilungsbibliotheken frei zugänglich aufgestellt.

Die Hochschulbibliothek versorgt primär die Hochschulangehörigen, das sind zur Zeit ca. 18 000 Studierende, ca. 450 Professoren und etwa 550 Wissenschaftler und Mitarbeiter in Lehre und Forschung, mit der benötigten wissenschaftlichen Literatur und Fachinformation. Neben der Informationsversorgung dient die Bibliothek als Lernzentrum für multimediale Selbstlernprogramme sowie als Schulungszentrum für Informationskompetenz. Die Dienstleistungen stehen allen Angehörigen nordrhein-westfälischer Hochschulen sowie allen Einwohnern der Stadt Köln und der Region offen. Über das Internet sind die Bestände weltweit erreichbar.

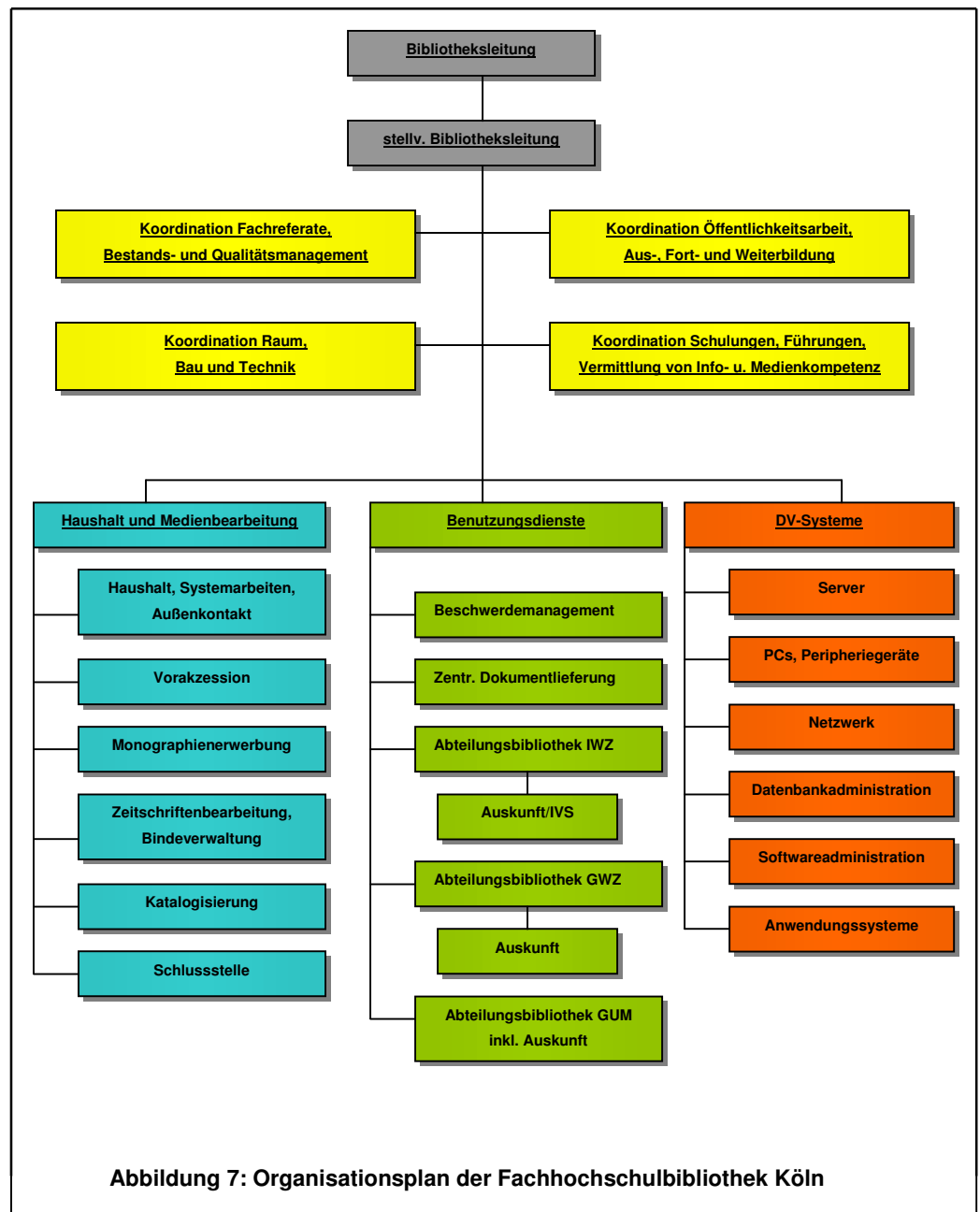
Der Bestand umfasst Literatur zu allen an der Fachhochschule Köln gelehrtten Fächern. Mit derzeit ca. 350 000 Medieneinheiten, ca. 800 laufend gehaltenen Zeitschriften und ca. 100 Datenbanken im Netz versorgt sie die Hochschulangehörigen mit allen Informationen für Studium, Forschung und Lehre. Der Gesamtbestand ist an den drei Standorten teilweise präsent, überwiegend aber ausleihbar aufgestellt und über den Online-Benutzerkatalog (OPAC) erschlossen.

Die Hochschulbibliothek der Fachhochschule Köln ist aktiver Teilnehmer am nordrhein-westfälischen Bibliotheksverbund (HBZ-Verbund) und stellt ihre Bestände über den Verbundkatalog online zur Verfügung. Sie ist beteiligt an der Digitalen Bibliothek NRW (DigiBib), arbeitet bei der Zeitschriftendatenbank (ZDB) mit und kooperiert im Kölner Bibliotheksverbund (Köln-Bib).⁴³

⁴³ http://www.bibl.fh-koeln.de/wir_ueber_uns/profil.htm

4.1 Organisatorischer Aufbau der Fachhochschulbibliothek

Die nachfolgende Abbildung zeigt den strukturellen Aufbau der Fachhochschulbibliothek (FHB) Köln mit den verschiedenen Funktionen und Stellen.



Die FHB Köln ist auf den ersten Blick eine Stab-Linien-Organisation, also eine Einlinienorganisation, welche um die Stabsstellen erweitert wurde. Diese Stellen, hier gelb unterlegt, haben eher eine beratende und unterstützende Funktion und bestehen auch jeweils nur aus einer Person. Die Weisungswege sind, wie bei einer Einlinienorganisation im Allgemeinen üblich, nach dem Prinzip der Einheitlichkeit der Leitung angelegt. Des Weiteren erfolgt eine Unterteilung in die Bereiche Haushalt- und Medienbearbeitung, Benutzungsdienste und DV-Systeme.

Der Bereich Haushalt- und Medienbearbeitung spielt dabei allerdings eine besondere Rolle, denn der Prozess „Geschäftsgang“, der unter Punkt 4.3 näher beschrieben wird und auch das Optimierungsobjekt darstellt, ist in diesen Bereich komplett eingegliedert. Alle zu diesem Prozess gehörigen Tätigkeiten, von der Vorakzession über die Erwerbung von Monographien und Zeitschriften sowie der Katalogisierung und der Schlussbearbeitung, sind innerhalb dieses Bereichs angesiedelt. Man kann hier folglich von einem integrierten Prozess bzw. von einem integrierten Geschäftsgang sprechen. Die Bereiche Haushalt- und Medienbearbeitung und DV-Systeme befinden sich in der Zentrale der FHB Köln, dem Ingenieurwissenschaftlichen Zentrum IWZ. Die Benutzungsdienste sind auf die drei Standorte IWZ, Geisteswissenschaftliches Zentrum GWZ und die Abteilungsbibliothek Gummersbach verteilt. In der FHB Köln sind zurzeit 31 Personen in Vollzeit an den drei Standorten beschäftigt.

4.2 Hauptaufgaben von Hochschulbibliotheken

Die Hauptaufgabe der Universitäts- und Hochschulbibliotheken besteht in der Versorgung der Professoren, Dozenten, Assistenten und Studenten mit der für Lehre und Forschung benötigten Literatur.⁴⁴

„Zur bibliothekarischen Literatur- und Informationsversorgung gehören alle Arbeiten und Dienstleistungen, die das Ziel haben, in Bibliotheken Literatur,

⁴⁴ vgl. Hacker, Bibliothekarisches Grundwissen, S. 32, 7. Auflage 2000

Medien und Informationen zum Zweck der Lektüre oder Konsultation bereitzustellen und zu vermitteln.“⁴⁵

Vier Arbeitsbereiche können dabei unterschieden werden:

- **Bestandsaufbau (Erwerbung)**
„Der Bereich Bestandsaufbau oder Erwerbung umfasst alle bei der Auswahl, der Beschaffung und der Zugangsbearbeitung der erworbenen Bücher, Medien und Informationen erforderlichen Arbeiten.“⁴⁶
- **Bestandserschließung (Katalogisierung)**
„Auf die Erwerbung von Büchern und Medien folgt ihre Erschließung. Sie erfolgt in erster Linie durch die Katalogisierung, d.h. die Aufnahme der Neuerwerbungen in die Kataloge der Bibliothek nach formalen oder inhaltlichen Kriterien.“⁴⁷
- **Bestandsaufbewahrung und Erhaltung**
Die Aufbewahrung, die Darstellung und die Pflege der Bibliotheksbestände sind wichtige bibliothekarische Aufgaben hinsichtlich der Nutzung der Bestände. Die Pflege und Erhaltung ist besonders dann sehr wichtig, wenn es sich bei der Literatur um einen hohen informativen oder finanziellen Wert handelt.
- **Bestandsvermittlung (Benutzungsdienste)**
Durch die Vermittlung des Bestandes an die Benutzer, also die Versorgung mit Literatur und Informationen, erfüllt sich der Zweck der Bibliothek. Die schnelle und einfache Vermittlung ist das Hauptziel der Bestandsvermittlung.⁴⁸

⁴⁵ Hacker, Bibliothekarisches Grundwissen, S. 137, 7. Auflage 2000

⁴⁶ Hacker, Bibliothekarisches Grundwissen, S. 137, 7. Auflage 2000

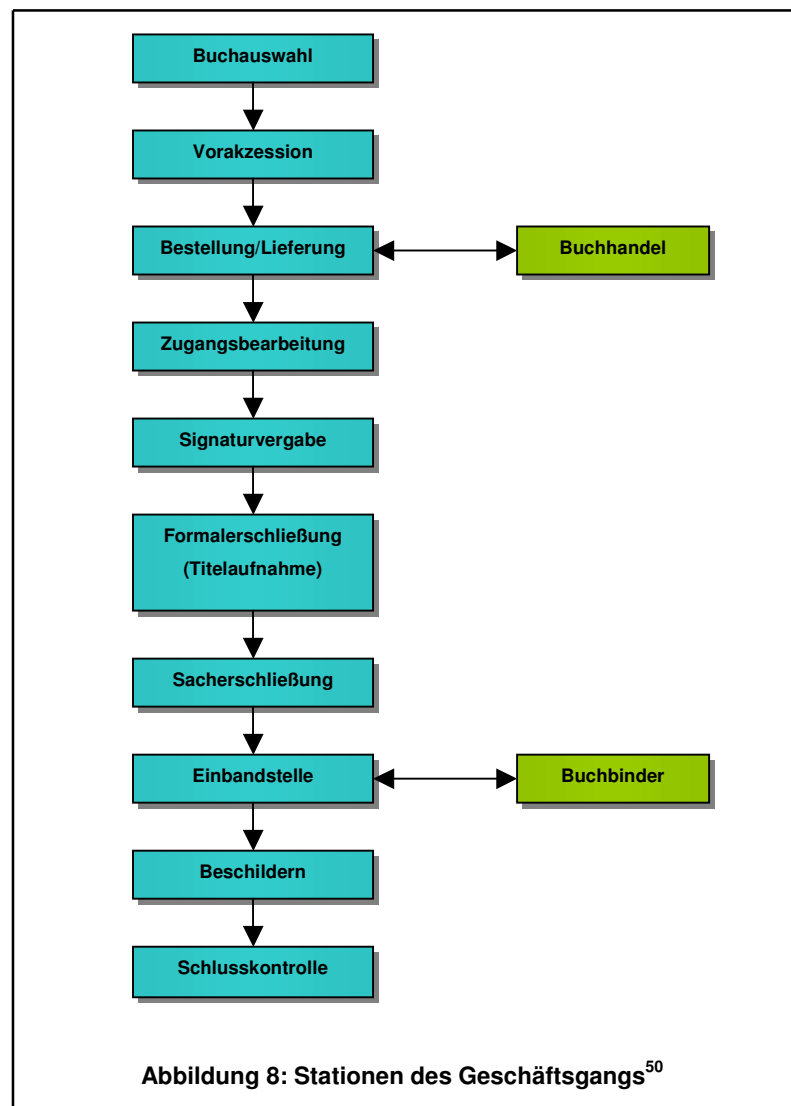
⁴⁷ Hacker, Bibliothekarisches Grundwissen, S. 170, 7. Auflage 2000

⁴⁸ vgl. Hacker, Bibliothekarisches Grundwissen, S. 274, 7. Auflage 2000

4.3 Der Geschäftsgang im Überblick

„Der Geschäftsgang umfasst alle Tätigkeiten von der Auswahl der zu erwerbenden Medieneinheiten über Bestellung, Zugangsbearbeitung und Erschließung sowie technischer Einarbeitung bis zum Einstellen der ausleihfertigen Einheit ins Regal.“⁴⁹

Die folgende Abbildung zeigt ein Beispiel für den generellen Ablauf des Geschäftsgangs einer Bibliothek.



⁴⁹ Umlauf, Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft, S. 2, Heft 19, 1995

⁵⁰ Hacker, Bibliothekarisches Grundwissen, S. 242, 7. Auflage 2000

Die Aufgabe der Buchauswahl besteht darin, sich einen Überblick über die aktuell am Markt vorhandene Literatur mit Hilfe von Verlagsprospekten, Katalogen und anderen Verzeichnissen zu verschaffen, ausgewählte Medien aufgrund von Besprechungen, Einsichtnahme oder anderen Kriterien zu beurteilen und letztendlich eine Kaufentscheidung zu treffen.

Die Vorakzession überprüft, ob das ausgewählte Medium unter Umständen bereits vorhanden ist oder schon bestellt wurde. Nach Bestellung und erfolgter Lieferung wird die Ware bei der Zugangsbearbeitung, auch Akzession genannt, auf Unversehrtheit und Vollständigkeit geprüft und inventarisiert, d.h. in einem Zugangsverzeichnis aufgeführt, wobei die Bücher nach einer chronologischen Reihenfolge mit einer Zugangsnummer versehen werden. Die Rechnungsüberprüfung gehört ebenfalls in den Bereich der Zugangsbearbeitung.

Auf den Erwerb folgt die Erschließung, d.h. die Aufnahme der Neuerwerbungen in den Katalog der Bibliothek nach formalen und inhaltlichen Kriterien, was auch die Kennzeichnung mit einer Signatur und Standortnummer beinhaltet.

Bei der Titelaufnahme werden alle formell wichtigen Merkmale wie z.B. der Verfasser, der Sachtitel, Verlag und Erscheinungsort übernommen, während es bei der Sacherschließung um die inhaltliche Beschreibung der Literatur geht. Im Speziellen handelt es sich hierbei um die Bildung von Schlagwörtern, also möglichst kurzen aber präzisen Ausdrücken für den Inhalt des Werkes, um eine gezielte Suche zu ermöglichen.

Die Bindestelle hat dafür zu sorgen, dass schwerpunktmäßig Zeitschriftenhefte, aber auch ungebundene Bücher gesammelt und gebunden werden, was in der Regel ein externer Buchbinder erledigt.

Die Bücher werden schließlich etikettiert, d.h. mit dem Signaturschild versehen, und in der Regel mit einem Eigentumsstempel markiert. Letztendlich wird bei der Schlusskontrolle überprüft, ob alle Stationen durchlaufen wurden, und das Buch dann an den festgelegten Standort weitergegeben.

5 Geschäftsprozessanalyse

Das folgende Kapitel befasst sich mit dem generellen Ablauf einer Geschäftsprozessanalyse, erläutert die einzelnen Phasen und beschreibt verschiedene Methoden der Informationsgewinnung, der Darstellung und der Messung von Prozessen.

5.1 Allgemeines Vorgehensmodell

In der Literatur existieren verschiedene Ansätze hinsichtlich der Durchführung einer Prozessanalyse, die aber im Kern alle nach der gleichen Grundstruktur ablaufen.⁵¹

- **Zielbildung**
- **Prozessbeschreibung**
- **Prozessdarstellung**
- **Prozessmessung**
- **Problemdiagnose**
- **Prozessgestaltung**

5.2 Zielbildung

Die Zielformulierung am Anfang eines Prozessprojektes soll den Beteiligten darlegen, welchen Zustand man erreichen will. Darüber hinaus dienen die Ziele als Grundlage für die spätere Erfolgsmessung des Projektes.⁵²

An die Formulierung von Zielen werden bestimmte Anforderungen gestellt:

- Die Ziele müssen präzise formuliert werden hinsichtlich Inhalt, Dimension und Ausmaß.
- Die Ziele müssen quantifizierbar, d.h. messbar sein.

⁵¹ vgl. Feldbrügge/Brecht-Hadraschek, Prozessmanagement leicht gemacht, S. 21, 1. Auflage 2005

⁵² vgl. Best/Weth, Geschäftsprozesse optimieren, S. 92, 1. Auflage 2003

- Es muss ein Zeitpunkt angegeben werden, bis zu dem die Ziele erreicht werden sollen.
- Die Ziele sollten anspruchsvoll sein, um Veränderungen zu ermöglichen und auf die Beteiligten motivierend zu wirken.
- Die Ziele sollten allerdings ebenso realistisch, d.h. erreichbar sein.

Im Laufe des Projektes verändert sich der Präzisierungsgrad der Ziele, denn „konkrete, mit Dimensionen und Werten versehene Ziele können in der Regel erst formuliert werden, wenn das Ergebnis der Prozessanalyse vorliegt.“⁵³

Denn wie soll es möglich sein, präzise Angaben bezüglich der Durchlaufzeit oder Prozesskosten zu machen, wenn deren Umfang noch nicht feststeht.

5.3 Prozessbeschreibung

Der Zweck der Prozessbeschreibung ist es, genügend Informationen über den jeweiligen Prozess zu erheben, damit dieser realitätsgetreu dokumentiert und dargestellt werden kann.

5.3.1 Prozessidentifikation

Zunächst müssen die einzelnen Geschäftsprozesse identifiziert und voneinander abgegrenzt werden. Dazu ist es notwendig, den Prozessauslöser (Input) und das Prozessergebnis (Output) der einzelnen Prozesse, also den Start- und Endpunkt, festzulegen.

Anschließend kann eine Prozesslandkarte erstellt werden, welche einen Überblick vermittelt, wo der betrachtete Prozess in der Prozesslandschaft des Unternehmens eingebettet ist. Darüber hinaus zeigt sie Schnittstellen und Wechselbeziehungen der Prozesse untereinander auf. Die Prozess-

⁵³ Feldbrügge/Brecht-Hadraschek, Prozessmanagement leicht gemacht, S. 170, 1. Auflage 2005

landkarte kann natürlich auch unternehmensübergreifend erstellt werden, um z.B. die Nahtstellen zu Kunden und Lieferanten aufzuzeigen.⁵⁴

5.3.2 Beschreibung der Grobstruktur

Nach der Identifikation und Ausgrenzung des Prozesses gilt es, sich einen Überblick über die Grobstruktur zu verschaffen, d.h. über die wesentlichen Prozessschritte bzw. Hauptaufgaben, die innerhalb des Prozesses stattfinden. Außerdem sollten die in den Prozess involvierten Organisationseinheiten identifiziert und den Hauptaufgaben zugeordnet werden. Nach Ermittlung der Grobstruktur sollte über folgende Informationen Klarheit herrschen:⁵⁵

- Ziel und Zweck des Prozesses
- Prozess-Input und Prozess-Output
- Hauptaufgaben
- Kunden und Lieferanten des Prozesses
- beteiligte Organisationseinheiten
- evtl. zu beachtende Vorschriften und Richtlinien

Der Zweck dieser Vordokumentation besteht darin, zuerst die wesentlichen Bestandteile, aus denen sich der Prozess zusammensetzt, zu verstehen. Die Kenntnis über diese Bestandteile ist im nächsten Schritt von Bedeutung, da die Informationserhebung hinsichtlich der Feinstruktur in der Regel durch eine Befragung der Mitarbeiter erfolgt, und ein gewisses Mindestmaß an Fachwissen Voraussetzung für die konkrete Formulierung von Fragen ist.⁵⁶ Darüber hinaus werden in dieser Phase die Gesprächspartner für die Interviews festgelegt.

⁵⁴ vgl. Schmelzer/Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, S. 78, 5. Auflage 2006

⁵⁵ vgl. Schmelzer/Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, S. 121, 5. Auflage 2006

⁵⁶ vgl. Best/Weth, Geschäftsprozesse optimieren, S. 60, 1. Auflage 2003

5.3.3 Beschreibung der Feinstruktur

Nach der Dokumentation der Grobstruktur erfolgt die Informationserhebung in Bezug auf die einzelnen Prozessschritte und Aktivitäten. Die wichtigsten inhaltlichen Aspekte werden durch die Beantwortung folgender Fragen abgedeckt:

- Welche Tätigkeiten werden wann durch wen durchgeführt und durch welche Ereignisse ausgelöst?
- Wie werden diese Tätigkeiten ausgeführt und wie lange dauert die Ausführung?
- Wie häufig werden diese Tätigkeiten ausgeführt?
- Weshalb werden diese Tätigkeiten ausgeführt?
- Was ist das Ergebnis dieser Tätigkeiten?
- Welche Informationen, Dokumente oder Materialien werden für diese Tätigkeiten benötigt, bearbeitet und weitergegeben?
- Welche Hilfsmittel (z.B. Computer etc.) kommen zum Einsatz?

Das Ziel besteht darin, einen detaillierten Einblick in den Prozess zu erhalten, wobei der Detaillierungsgrad nur so tief sein sollte, dass Optimierungspotenziale entdeckt werden können. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Dokumentation zu komplex wird.⁵⁷

5.3.4 Methoden der Informationsgewinnung

- **Dokumentenstudium:** Das Dokumentenstudium bezieht sich auf die Auswertung vorhandener Unterlagen wie z.B. von Organigrammen, Stellenbeschreibungen, Arbeitsanweisungen, Statistiken usw. Durch die Recherche von Dokumenten ist es möglich, vorab einen Einblick in die Struktur und Abläufe des Unternehmens zu erlangen. Die Recherche erfordert nur einen geringen Arbeitsaufwand und stört den Betriebsablauf nicht.

⁵⁷ vgl. Best/Weth, Geschäftsprozesse optimieren, S. 64, 1. Auflage 2003

- **Workshop:** In einem Workshop können in kurzer Zeit notwendige Informationen zwischen den Beteiligten ausgetauscht und aus den verschiedenen Blickwinkeln heraus diskutiert werden, wobei durch die Gruppendynamik eine hohe Leistungs- bzw. Problemlösungsfähigkeit und hohe Kreativität erzeugt werden können.⁵⁸ Der Workshop eignet sich vornehmlich, um bei den Beteiligten ein Problembewusstsein zu wecken, evtl. vorab Lösungsvorschläge zu generieren und Motivation für das Projekt zu schüren.

- **Befragung (mündlich):** Die mündliche Befragung hat gegenüber der Gruppendiskussion den Vorteil, dass sich der Befragte keinem Gruppendruck ausgesetzt sieht. Der Informationsgehalt von Einzelgesprächen ist also bedeutend höher.⁵⁹ Der Interviewer kann auf den Befragten individuell eingehen und bei Ungereimtheiten während der Ausführung nachhaken. Je nach Durchführung kann zwischen standardisierten, halb-standardisierten und freien Interviews unterschieden werden. Bei standardisierten Befragungen sind Anzahl, Reihenfolge, Inhalt und Antwortmöglichkeiten der Fragen reglementiert. Bei halb-standardisierten Interviews steht die Anzahl, Reihenfolge und Inhalt der Fragen im Kern fest. Sie laufen nach einem roten Faden ab, können aber bei Bedarf flexibel gehandhabt werden. Der Leitfaden verhindert einerseits ein Abschweifen vom Thema, andererseits bleibt genügend Spielraum für Nachfragen. Das freie Interview bietet den größten Handlungsspielraum, da es keiner vorgegebenen Struktur folgt.
 Die in der Praxis gebräuchlichste Form der mündlichen Befragung ist das halb-standardisierte Interview, welches allerdings sowohl durch die Erstellung des Leitfadens und die Auswahl der geeigneten Interviewpartner als auch durch die aufwendige Nachbearbeitung relativ arbeitsintensiv ist und einen hohen Zeitaufwand erfordert.

⁵⁸ vgl. Feldbrügge/Brecht-Hadraschek, Prozessmanagement leicht gemacht, S. 124, 1. Auflage 2005

⁵⁹ vgl. Feldbrügge/Brecht-Hadraschek, Prozessmanagement leicht gemacht, S. 131, 1. Auflage 2005

- **Befragung (schriftlich):** Die Fragebogenmethode hat den Vorteil, dass mehrere Mitarbeiter gleichzeitig befragt werden können. Allerdings sind sowohl die Formulierung der Fragen als auch die Auswertung der Bögen arbeitsintensiv, zudem ist der Wahrheitsgehalt der Antworten aufgrund der Anonymität als eher gering einzuschätzen.⁶⁰

5.4 Prozessdarstellung

Auf die Prozessbeschreibung folgt die Prozessdarstellung, also die graphische Dokumentation der Prozesse auf Grundlage der erhobenen Informationen. Auf Grund der Komplexität der meisten Prozesse ist der Einsatz unterstützender Software bei der Darstellung unerlässlich. Um in der Masse der erhältlichen Programme ein geeignetes auswählen zu können, sollten die Anforderungen an das Softwaretool genau definiert werden.

Um die Prozesse exakt und übersichtlich darstellen zu können sollten einige zweckdienliche Hinweise berücksichtigt werden.⁶¹

- Die einzelnen Prozessschritte müssen den ausführenden Organisationseinheiten klar zugeordnet werden.
- Die Reihenfolge der Prozessschritte muss ersichtlich sein und deutlich gemacht werden.
- Die einzelnen Prozessschritte sollten nummeriert werden.
- Verzweigungen müssen erkenntlich gemacht und, soweit möglich, die Eintrittswahrscheinlichkeit der Prozessvarianten erfasst werden.
- Aus Gründen der Übersichtlichkeit sollten nicht mehr als 3-4 Sichten in einer Darstellung verwendet werden.⁶²

Es existieren zahlreiche Methoden, um Prozesse darzustellen, z.B. Wertschöpfungskettendiagramme, Informationsflussdiagramme, Folgestruktu-

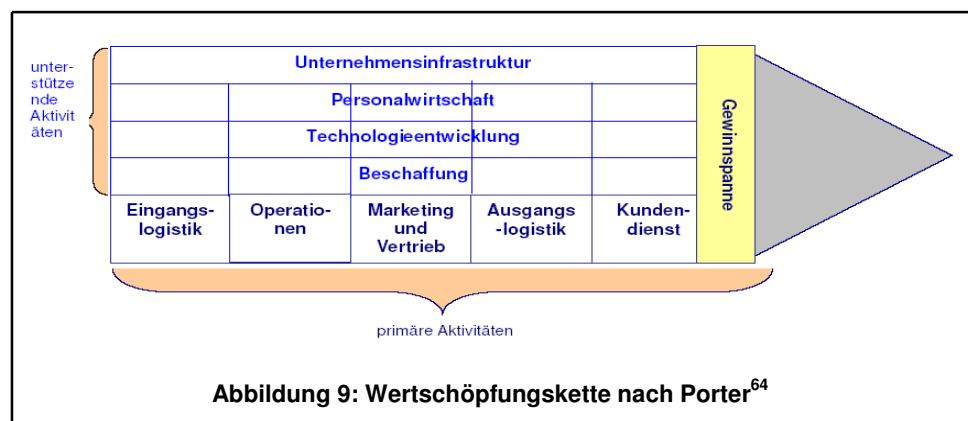
⁶⁰ vgl. Steinbuch, Prozessorganisation – Business Reengineering, S. 112, 1. Auflage 1997

⁶¹ vgl. Best/Weth, Geschäftsprozesse optimieren, S. 65/66, 1. Auflage 2003

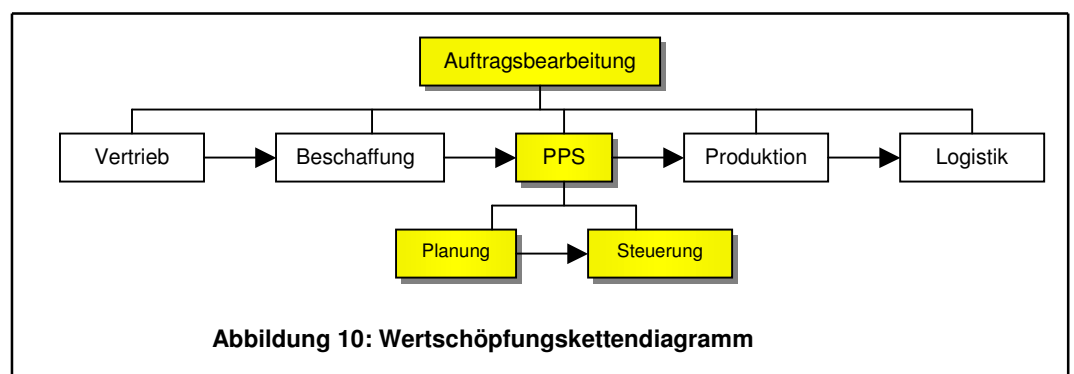
⁶² vgl. Feldbrügge/Brecht-Hadraschek, Prozessmanagement leicht gemacht, S. 61, 1. Auflage 2005

ren, Vorgangskettendiagramme, Ereignisgesteuerte Prozessketten und viele mehr. Im Folgenden wird die Methode des Wertschöpfungskettendiagramms (WKD) und der Ereignisgesteuerten Prozesskette (EPK) näher erläutert.

Das WKD orientiert sich an dem Wertschöpfungsmodell nach Porter, wobei es Geschäftsprozesse auf hoher Unternehmensebene abbildet und die größeren Zusammenhänge der Prozesse untereinander aufzeigt. Es ist in primäre und sekundäre Prozesse untergliedert und zeigt die strategische Bedeutung betrieblicher Funktionen auf.⁶³



Das WKD bildet die Abfolge der Prozesse auf den übergeordneten Unternehmensebenen und deren Unterteilung in ihren zeitlichen und hierarchischen Beziehungen ab.



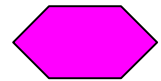
⁶³ vgl. Gaddatsch, Grundkurs Geschäftsprozessmanagement, S. 100. 3. Auflage 2003

⁶⁴ <http://www.bw.fh-deggendorf.de/kurse/gbw/skripten/skript5.pdf>

Für eine detailliertere Betrachtungsweise der einzelnen Prozesse ist die EPK das geeignetere Instrument und bildet eine Ergänzung zum WKD. Die EPK verwendet bei der Darstellung verschiedene Elemente, die durch entsprechende Symbole repräsentiert werden. Die Grundelemente einer EPK sind Ereignisse, Funktionen und Operatoren.

Eine EPK beginnt und endet mit einem Ereignis. Ereignisse lösen Funktionen aus und sind wiederum Ergebnisse ausgeführter Funktionen.

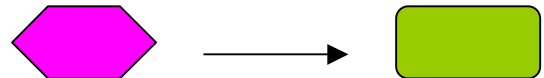
Sie beschreiben einen eingetretenen Zustand, z.B. „Auftrag ist angelegt“, und werden durch ein Sechseck dargestellt.⁶⁵



Funktionen beschreiben Aktivitäten bzw. Tätigkeiten, z.B. „Auftrag anlegen“. Sie werden durch ein Rechteck mit abgerundeten Kanten abgebildet.



Funktionen und Ergebnisse werden durch Pfeile miteinander verknüpft.



Um parallele oder alternative Verzweigungen darzustellen, kommen bei der EPK insgesamt drei logische Verknüpfungsoperatoren zum Einsatz, deren Verwendungsmöglichkeiten unter Punkt 6.3 erklärt werden.



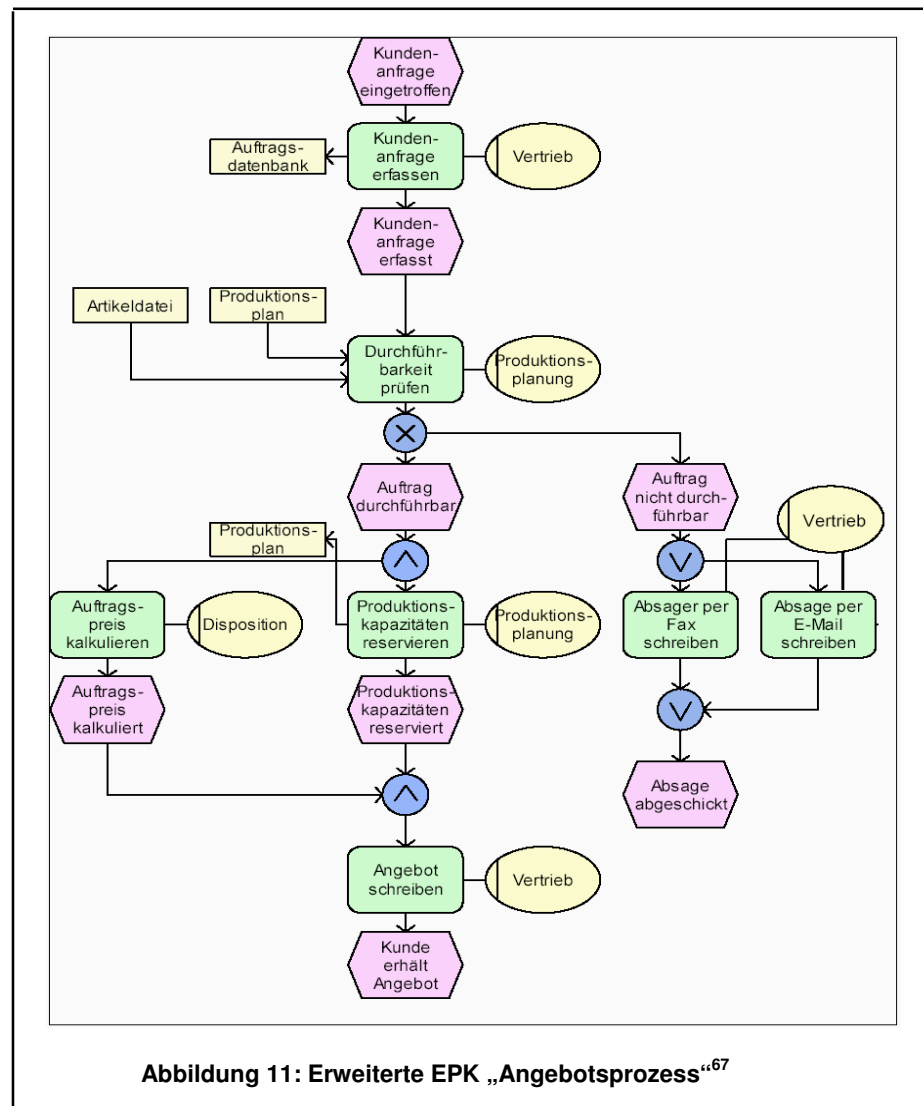
Die EPK kann um die Elemente organisatorische Einheit, Informationsobjekt bzw. Daten, Anwendungssystem und Prozesswegweiser erweitert werden. Insofern ist es möglich, mit dieser erweiterten EPK (eEPK) die Organisationssicht, die Datensicht, die Funktionssicht, die Leistungssicht und die Steuerungssicht in einem Prozess abzubilden. Durch die eEPK können also folgende Fragen beantwortet werden⁶⁶:

⁶⁵ vgl. Gaddatsch, Grundkurs Geschäftsprozessmanagement, S. 107. 3. Auflage 2003

⁶⁶ vgl. Gaddatsch, Grundkurs Geschäftsprozessmanagement, S. 105. 3. Auflage 2003

Wodurch wird die Tätigkeit ausgelöst?	→ Ereignis
Welche Tätigkeit wird ausgeführt?	→ Funktion
Wer ist verantwortlich oder beteiligt?	→ Organisationseinheit
Welche Software wird verwendet?	→ Anwendungssystem
Welche Informationen werden verwendet?	→ Informationsobjekt
Was wird durch die Tätigkeit bewirkt?	→ Ereignis

Abbildung Nr. 11 zeigt ein Modell für den Ablauf einer erweiterten EPK am Beispiel des Prozesses „Angebotserstellung“.



⁶⁷ www.lehrer-online.de/dyn/bin/499546-502593-1-regeln_statischer_prozessmodellierung.pdf

5.5 Prozessmessung

Die Leistung von Prozessen wird durch Messgrößen, so genannte Leistungsparameter, ermittelt. Die wichtigsten Messgrößen zur Beurteilung der Prozesseffizienz sind die Prozessdurchlaufzeit, die Prozesskosten und die Prozessqualität. Die wichtigste Messgröße zur Beurteilung der Prozesseffektivität ist die Kundenzufriedenheit.⁶⁸

- **Prozessdurchlaufzeit:** Die Durchlaufzeit eines Prozesses besteht aus Bearbeitungszeiten, Wartezeiten und Transportzeiten. Die Bearbeitungszeit bezeichnet den Zeitabschnitt, in dem tatsächlich an dem Produkt gearbeitet wird. Wartezeiten ergeben sich immer dann, wenn die Tätigkeit unterbrochen werden muss, weil benötigte Informationen oder Materialien fehlen bzw. nicht zur Verfügung stehen. Transportzeiten entstehen, wenn das Produkt zum nächsten Bearbeitungsschritt oder zum Kunden transportiert werden muss.⁶⁹
- **Prozesskosten:** Die Kenntnis darüber, welche Kosten für welche Aktivitäten in den Prozessen anfallen, ist von erheblicher Bedeutung für das Aufdecken von Kostentreibern, denn oftmals verursacht ein nur geringer Prozentsatz der Tätigkeiten einen Großteil der Kosten. Durch Kostentransparenz kann eine gezielte Steuerung der Kosten in den Prozessen erreicht werden.⁷⁰
- **Prozessqualität:** Die Qualität von Prozessen wird anhand der Fehlerrate ermittelt, d.h. wenn Prozesse festgelegte Anforderungen von Kunden, intern wie extern, nicht zu 100% erfüllen. Die Fehlerrate, also die Variation bzw. Abweichung des Ergebnisses vom Zielwert, wird durch Sigma (σ) bzw. „Fehler pro Million Möglichkeiten“ (FpMM) gemessen.⁷¹

⁶⁸ vgl. Schmelzer/Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, S. 242, 5. Auflage 2006

⁶⁹ vgl. Best/Weth, Geschäftsprozesse optimieren, S. 68, 1. Auflage 2003

⁷⁰ vgl. Schmidt, Andreas, Kostenrechnung, S. 222/223, 4. Auflage 2005

⁷¹ vgl. Schmelzer/Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, S. 261/264, 5. Auflage 2006

- **Kundenzufriedenheit:** Die Kundenzufriedenheit kann über verschiedene Methoden wie z.B. direkte oder indirekte Befragung der Kunden, Häufigkeit von Reklamationen, Wiederkaufrate, Zu- und Abgänge von Kunden und vielen mehr festgestellt werden. Die Messung sollte regelmäßig erfolgen, um auf Veränderungen der Kundenzufriedenheit schnell und flexibel reagieren und die Wirkungen von eingeleiteten Maßnahmen feststellen zu können.⁷²

5.6 Problemdiagnose

In der Phase der Problemdiagnose erfolgt die eigentliche Analyse. Hier werden alle erhobenen Informationen ausgewertet um Ansatzpunkte für die Optimierung festzustellen. Sie erfolgt in drei Schritten:

1. „Identifikation von Schwachstellen
2. Aufdecken des Ursachen-Wirkungs-Zusammenhangs
3. Identifikation des wirkungsvollsten Stellhebels für die Optimierung“⁷³

Die Suche nach Schwachstellen sollte systematisch anhand von Checklisten erfolgen und unterschiedliche Perspektiven, wie z.B. Prozessstruktur, Personal und eingesetzte Technologie, mit einbeziehen, um einen möglichst großen Blickwinkel zu erhalten.⁷⁴

Einige Schwachstellen werden wahrscheinlich bereits während der vorhergehenden Schritte auftreten, z.B. auffällig viele Schnittstellen und Übergaben, lange Wartezeiten, Medienbrüche, Doppelarbeit usw.

Nach Ermittlung der Schwachstellen gilt es, die Ursachen für die Probleme festzustellen. Ein gebräuchliches Hilfsmittel für die Zerlegung und Strukturierung eines Problems in seine Ursachen ist das Ursachen-Wirkungs-Diagramm, das auch als „Fischgrätendiagramm“ bezeichnet wird. Das Problem wird in die wesentlichen Hauptursachen unterteilt, welche dann

⁷² vgl. Schmelzer/Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, S. 246, 5. Auflage 2006

⁷³ Best/Weth, Geschäftsprozesse optimieren, S. 72, 1. Auflage 2003

⁷⁴ vgl. Best/Weth, Geschäftsprozesse optimieren, S. 72/73, 1. Auflage 2003

solange aufgeschlüsselt werden, bis keine weiteren Ursachen mehr identifiziert werden können.

Im nächsten Schritt geht es um die Beantwortung der Frage, welche Lösungsansätze den größtmöglichen Erfolg versprechen. Hier ist vor allem der Vergleich der einzelnen Prozessschritte mit den zugehörigen Prozesskosten und der reinen Bearbeitungszeit mit den Warte- und Transportzeiten von Bedeutung, da oftmals ein nur geringer Prozentsatz der Prozessschritte erhebliche Kosten verursacht und der Anteil der wertschöpfenden Bearbeitungszeit an der gesamten Durchlaufzeit in einem krassen Missverhältnis steht.⁷⁵ Anhand der Ergebnisse der Problemdiagnose ist es möglich, präzise Ziele hinsichtlich der Optimierung des Prozesses zu formulieren.

5.7 Prozessgestaltung

Das Ziel der Prozessgestaltung ist es, aufgrund der Informationen der Problemdiagnose die Prozessleistung durch Einleitung verschiedener Maßnahmen zu verbessern. Die wichtigsten Gestaltungsmaßnahmen hinsichtlich der Optimierung von Prozessen werden im Folgenden kurz erläutert.

- **Eliminieren überflüssiger Prozessschritte:** Hier geht es darum, überflüssige Tätigkeiten aus dem Prozess zu entfernen und nicht-wertschöpfende Tätigkeiten so weit wie möglich zu reduzieren. Die Prozessschritte müssen demnach hinsichtlich ihres Wertschöpfungsbeitrages überprüft werden. Durch die Entfernung von Prozessschritten reduziert sich die Komplexität, die Prozesse werden schneller, flexibler und die Qualität steigt, da die Mitarbeiter sich mehr auf jene Aktivitäten konzentrieren können, die zur eigentlichen Wertschöpfung beitragen.⁷⁶

⁷⁵ vgl. Best/Weth, Geschäftsprozesse optimieren, S. 84/86, 1. Auflage 2003

⁷⁶ vgl. Best/Weth, Geschäftsprozesse optimieren, S. 107, 1. Auflage 2003

- **Parallelisieren von Prozessschritten:** Durch die gleichzeitige Durchführung von Prozessschritten wird nicht nur die gesamte Durchlaufzeit verringert, sondern es können auch durch Rückkopplungen zwischen den Prozessschritten mögliche Fehlerquellen frühzeitig entdeckt und behoben werden, wodurch Zeit und Kosten für die Fehlerbehebung in den nachfolgenden Teilprozessen deutlich reduziert werden.⁷⁷
- **Zusammenlegen von Prozessschritten:** Durch die Zusammenlegung von einzelnen Schritten bzw. Tätigkeiten werden Übergaben und damit potentielle Fehlerquellen reduziert sowie Warte- und Transportzeiten verringert.
- **Automatisieren von Prozessen:** Der Ersatz menschlicher Tätigkeit durch den Einsatz von Computern und Maschinen führt zu Produktivitätsvorteilen und einer Reduzierung der Durchlaufzeit. Die Automatisierung ist allerdings abhängig von einer gewissen Regelmäßigkeit der Prozesse, was eine vorhergehende Standardisierung notwendig macht. Die Automatisierung ist vor allem bei Produktionsprozessen sehr stark ausgeprägt, obwohl es gerade auch bei administrativen Prozessen erhebliche Verbesserungspotentiale gibt. Ein Ansatz findet sich hier z.B. durch den Einsatz elektronischer Dokumente in Verwaltungsprozessen.
- **Outsourcing von Prozessen:** Der Hauptgrund für das Auslagern von Prozessen oder Teilprozessen ist in der Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen bzw. Kernprozesse zu sehen, wodurch sich die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhöht. Durch Outsourcing werden bisher gebundene Ressourcen freigesetzt, die Kapitalbindung reduziert, fixe Kosten in variable Kosten umgewandelt, die Komplexität verringert und die Flexibilität gesteigert.

⁷⁷ vgl. Best/Weth, Geschäftsprozesse optimieren, S. 110/111, 1. Auflage 2003

6 Praktischer Teil

Dieses Kapitel beschreibt die Vorgehensweise bei der Durchführung der Prozessanalyse des Prozesses „Geschäftsgang“ in der Hochschulbibliothek der Fachhochschule Köln. Sowohl die einzelnen Phasen als auch die eingesetzten Methoden, Techniken und die verwendeten technischen Hilfsmittel werden ausführlich erläutert. Der Ablauf orientiert sich an der in Kapitel 5 geschilderten Vorgehensweise bezüglich der Durchführung einer Prozessanalyse.

- 1. Aufgabenstellung und Zielsetzung**
- 2. Dokumentation (schriftlich): Grobstruktur/Feinstruktur**
- 3. Dokumentation (graphisch): Visualisierung des Prozesses**
- 4. Prozessmessung**
- 5. Prozessbewertung**
- 6. Identifikation von Schwachstellen**
- 7. Prozessgestaltung**

6.1 Aufgabenstellung und Zielsetzung

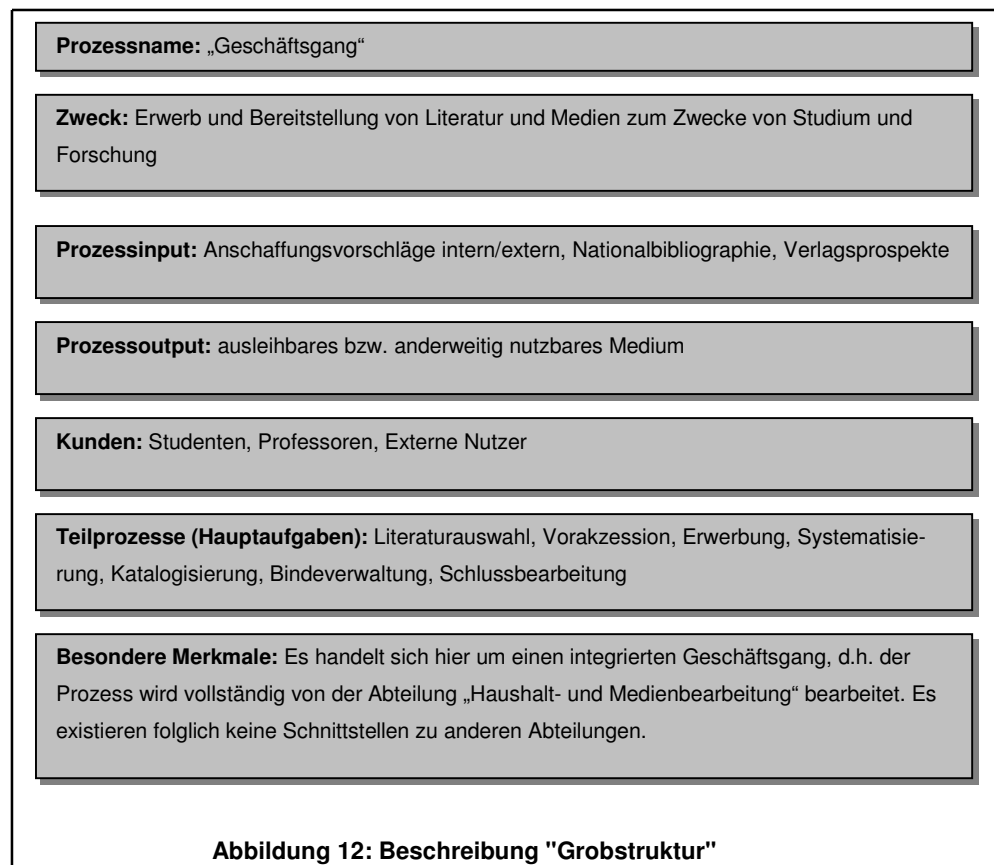
Der Ist-Zustand des Prozesses „Geschäftsgang“ der Fachhochschulbibliothek Köln soll in seiner Gesamtheit und mit allen beteiligten Elementen sowohl schriftlich als auch graphisch dokumentiert werden. Schwachstellen und ihre Ursachen sollen aufgedeckt und falls möglich beseitigt werden. Bei dieser Diplomarbeit liegt der Fokus auf der Optimierung der Prozessdurchlaufzeit, wobei eine präzise Zielformulierung hinsichtlich Dimension bzw. Ausmaß der Optimierungsmaßnahmen erst nach dem Ergebnis der Prozessdiagnose in Betracht kommen kann, da vorher noch keine konkreten Daten vorliegen.

6.2 Dokumentation (schriftlich)

Das Ziel der schriftlichen Dokumentation ist eine detaillierte Beschreibung des Prozesses „Geschäftsgang“ in der Fachhochschulbibliothek Köln. Dieses Unterkapitel enthält die Phase der Dokumentation der Grobstruktur und der Feinstruktur des Prozesses, deren Schwerpunkt sich insbesondere auf die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Mitarbeitergespräche bezieht.

6.2.1 Beschreibung der Grobstruktur

In der folgenden Abbildung werden wichtige Informationen bezüglich der Grobstruktur des Prozesses „Geschäftsgang“ festgehalten. Diese Informationen wurden in Gesprächen mit der Bibliotheksleitung (BL) und der Leitung der Abteilung Haushalt- und Medienbearbeitung (LHM) erhoben.

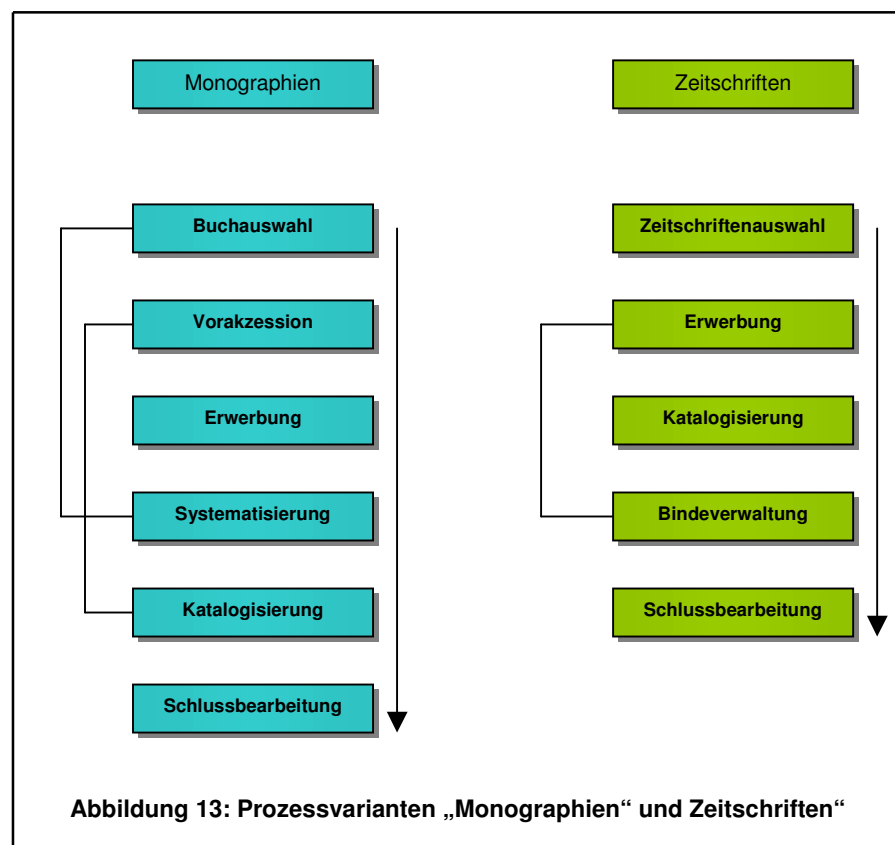


Der Prozessablauf variiert, je nachdem, ob es sich bei dem Bearbeitungsobjekt um Monographien, d.h. einzelne Bücher, oder um Zeitschriften handelt. Zeitschriften erfordern, im Gegensatz zu Büchern, eine laufende Bearbeitung und müssen darüber hinaus gebunden werden.

Die beiden Prozesse werden bis auf die Schlussbearbeitung von unterschiedlichen Personen bearbeitet und weisen keine wesentlichen Verbindungen untereinander auf.

Innerhalb der Prozesse werden die Hauptaufgaben Buchauswahl/Systematisierung, Vorakzession/Katalogisierung und Erwerbung/Bindeverwaltung jeweils zusammenhängend durch die gleichen Mitarbeiter bzw. gleichen Stellen ausgeführt.

Abbildung Nr. 13 zeigt den unterschiedlichen Ablauf der beiden Prozesse „Monographien“ und „Zeitschriften“ mit den zusammenhängenden Tätigkeiten.



Prozess „Monographien“

Teilprozess:	Organisationseinheit:
Buchauswahl/Systematisierung:	Mitarbeiter A
Vorakzession/Katalogisierung:	Mitarbeiter B
Erwerbung:	Mitarbeiter C
Schlussbearbeitung:	Mitarbeiter D

Prozess „Zeitschriften“

Teilprozess:	Organisationseinheit:
Zeitschriftenauswahl:	Mitarbeiter A
Erwerbung/Bindeverwaltung:	Mitarbeiter E
Katalogisierung	Mitarbeiter F
Schlussbearbeitung:	Mitarbeiter D

Die Anzahl der durchzuführenden Interviews richtet sich nach der Anzahl der an der Prozessbearbeitung beteiligten Organisationseinheiten. In diesem Fall sind demnach mindestens sechs Gespräche notwendig, um die erforderlichen Informationen zu erheben. Die Frage „Wer macht was?“ ist durch die Identifizierung der Teilprozesse und der beteiligten Organisationseinheiten bereits beantwortet.

6.2.2 Beschreibung der Feinstruktur

Die in Abbildung Nr.12 und Nr.13 dokumentierten Informationen sind eine wichtige Voraussetzung für die Vorbereitung der Mitarbeitergespräche, denn eine gewisse Kenntnis über den Prozessablauf und die wesentlichen Aufgaben erleichtert die Erstellung eines Gesprächsleitfadens mit konkreten Fragen.

Die zweite wichtige Aufgabe der Interviewvorbereitung ist die Auswahl der geeigneten Gesprächspartner. Diese Gesprächspartner wurden während einer Besprechung mit der BL und der LHM festgelegt. Aus Gründen des

Datenschutzes werden bei der schriftlichen Dokumentation die an dem Prozess beteiligten Personen nicht namentlich erwähnt, sondern im Weiteren Verlauf dieser Diplomarbeit mit einer anonymen Bezeichnung (Mitarbeiter A usw.) versehen.

Bei der Durchführung der Mitarbeitergespräche wird als technisches Hilfsmittel ein digitales Diktiergerät für die Aufnahme der Gespräche verwendet. Dadurch wird zum einen die Nachbearbeitung erleichtert und dem Interviewer zum anderen die Möglichkeit gegeben, sich während des Gesprächs auf die Ausführungen des Gesprächspartners konzentrieren zu können.

Die Gespräche werden in Form eines halb-standardisierten Interviews, welches bereits unter Punkt 5.3.4 beschrieben wurde, durchgeführt, was die Erstellung eines Gesprächsleitfadens mit vorformulierten Primärfragen erfordert. Primärfragen sind die Strukturträger des Interviews und können, wenn die Antwort nicht ausreicht oder Unklarheiten während der Ausführung auftreten, durch Sekundärfragen ergänzt werden.

Primärfragen sind in der Regel offene Fragen, d.h. der Gesprächspartner soll den Sachverhalt in eigenen Worten beschreiben. Durch offene Fragen erhält der Interviewer Antworten aus der persönlichen Sicht des Befragten, und aufgrund der Tatsache, dass die Antwort nicht vorgegeben ist, können überraschende Informationen auftreten. Allerdings ist darauf zu achten, dass der Befragte bei der Beantwortung nicht zu sehr vom Leitfaden abschweift oder zu stark ins Detail geht.⁷⁸

Offene Fragen beginnen im Allgemeinen mit einem Fragewort, den so genannten W-Wörtern bzw. W-Fragen. Der Fragenkatalog in dieser Arbeit wird ebenfalls anhand von W-Fragen erstellt, da diese zu einer Fragenkette verknüpft werden können und sich folglich sehr gut für einen Leitfaden eignen.⁷⁹ Die Primärfragen orientieren sich im Wesentlichen an den Fragen unter Punkt 5.3.3, die im Folgenden noch einmal aufgeführt werden.

⁷⁸ vgl. Baumert, Recherchegespräche, S. 44, 1. Auflage 1999

⁷⁹ vgl. Baumert, Recherchegespräche, S. 42/43, 1. Auflage 1999

- Wer erfüllt welche Tätigkeiten und durch welche Ereignisse werden sie ausgelöst?
- Wie werden diese Tätigkeiten ausgeführt und wie lange dauert die Ausführung?
- Was ist das Ergebnis dieser Tätigkeiten?
- Welche Informationen, Dokumente oder Materialien werden für diese Tätigkeiten benötigt, bearbeitet und weitergegeben?
- Welche Hilfsmittel kommen zum Einsatz?
- Wie häufig werden diese Tätigkeiten ausgeführt?

Durch die ausführliche Beantwortung dieser Fragen können alle für eine ganzheitliche Dokumentation eines Prozesses relevanten Sichten erörtert werden. Dies impliziert die Steuerungs-, Funktions-, Organisations- und Datensicht.

Bei geschlossenen Fragen werden die Antwortmöglichkeiten durch den Interviewer vorgegeben, d.h. der Befragte muss sich zwischen verschiedenen Alternativen, wie z.B. „ja“ oder „nein“, entscheiden. Diese Art der Befragung nimmt zwar nur wenig Zeit in Anspruch, erzielt aber auch nur einen geringen Informationsgehalt. Die Kombination beider Frageformen erreicht den besten Effekt bei der Informationsgewinnung.⁸⁰

Bei der Fragenformulierung und der Durchführung der Interviews ist es zweckdienlich, folgende Hinweise zu berücksichtigen:⁸¹

- Die Fragen sollten klar und möglichst kurz formuliert werden.
- Der Interviewer sollte während der Durchführung die eigene Auffassung zurückhalten und die Ansichten des Befragten kritiklos zur Kenntnis nehmen.⁸²
- Bei Verständnisproblemen in der Ausführung sollte umgehend nachgefragt werden, um Probleme bei der Nachbereitung des Interviews im Voraus zu vermeiden.

⁸⁰ vgl. Baumert, Recherchegespräche, S. 45, 1. Auflage 1999

⁸¹ vgl. Baumert, Recherchegespräche, S. 32/57/58/61, 1. Auflage 1999

⁸² vgl. Baumert, Recherchegespräche, S. 32, 1. Auflage 1999

- Das Gespräch sollte nicht zu lange dauern und in der Regel nicht länger als eine Stunde in Anspruch nehmen.
- Der Gesprächspartner sollte vor der Durchführung sowohl über Zweck und Ablauf des Interviews als auch über eingesetzte Hilfsmittel informiert werden.
- Es ist von Vorteil, das Gespräch am Arbeitsplatz des Befragten zu führen, denn auf diese Weise können bei Bedarf einzelne Arbeitsschritte direkt vorgeführt werden.
- Zum Abschluss des Interviews sollte ein Resümee über das Gesagte erfolgen.
- Nach dem Interview ist es sinnvoll, den Gesprächspartner nach seiner Meinung hinsichtlich der Interviewdurchführung zu fragen, um eventuelle Fehler beim nächsten Interview nicht zu wiederholen.
- Das Gespräch sollte unmittelbar nach Beendigung der Durchführung ausgewertet bzw. schriftlich festgehalten werden.

Bei der Erstellung eines Fragenkataloges ist es sinnvoll, den Gesprächsgegenstand zunächst in einzelne Themen zu unterteilen.

Konkret bedeutet dies, dass eine weitere Unterteilung der Teilprozesse des Prozesses „Geschäftsgang“, welche bereits bei der Beschreibung der Grobstruktur identifiziert wurden, in die einzelnen Prozessschritte erfolgen muss.

Teilprozesse:	Prozessschritte:	Org.einheit:
Literaturauswahl (Monographien, Zeitschriften)	Sichtung des Angebotes für Monographien u. Zeitschriften Beurteilung der ausgewählten Monographien u. Zeitschriften Treffen einer Kaufentscheidung	Mitarbeiter A

Anschließend werden den einzelnen Prozessschritten die entsprechenden Primärfragen zugeordnet.

1. Sichtung des Angebotes für Monographien u. Zeitschriften:

- Wer führt die Sichtung durch und wodurch wird dieser Teilprozess ausgelöst?
- Wie wird die Sichtung durchgeführt und wie viel Zeit nehmen die Tätigkeiten in etwa in Anspruch?
- Welche Daten/Informationen werden benötigt, bearbeitet und weitergegeben?
- Was ist das Ergebnis der Sichtung?

2. Beurteilung der ausgewählten Monographien u. Zeitschriften:

- Wer führt die Beurteilung durch?
- Wie wird die Beurteilung durchgeführt und wie viel Zeit nimmt sie in Anspruch (Kriterien)?
- Welche Daten/Informationen werden benötigt, bearbeitet und weitergegeben?
- Was ist das Ergebnis der Beurteilung?

Diese übergeordneten Fragen werden im nächsten Schritt durch Sekundärfragen ergänzt.

1. Sichtung des Angebotes für Monographien u. Zeitschriften:

- **Wer führt die Sichtung durch und wodurch wird dieser Teilprozess ausgelöst?**
- Werden z.B. Kundenwünsche berücksichtigt, und wenn ja nach welchen Kriterien?
- Wie können Wünsche geäußert werden (Internet)?
- Wie oft erfolgt eine Literatursichtung (regelmäßig, gesetzl. Vorgaben)?
- **Wie wird die Sichtung durchgeführt?**
- Welche Arbeitsschritte sind notwendig (sequentieller Ablauf, Zeit)?
- Wo treten Verzögerungen/Probleme auf (Übergaben)?
- Hat der Befragte Lösungen für diese Probleme?

- **Welche Daten/Informationen werden benötigt, bearbeitet und weitergegeben?**
- Welche Quellen werden verwendet, woher kommen die Daten?
- Was geschieht mit diesen Informationen (Speicherung, Weitergabe etc.)?
- Welche Formulare, Programme werden verwendet/bearbeitet?
- **Was ist das Ergebnis der Sichtung?**
- Wer trifft letzten Endes die Entscheidung über die Vorauswahl (und nach welchen Kriterien)?

2. Beurteilung der ausgewählten Monographien u. Zeitschriften:

- **Wer führt die Beurteilung durch (Auslöser)?**
- **Wie wird die Beurteilung durchgeführt?**
- Welche Arbeitsschritte sind notwendig (sequentieller Ablauf..., Zeit...)?
- Wo treten Verzögerungen/Probleme auf (Übergaben)?
- Hat der Befragte Lösungen für diese Probleme?
- **Welche Daten/Informationen werden benötigt, bearbeitet und weitergegeben?**
- Welche Informationen werden verwendet, woher kommen die Daten?
- Was geschieht mit diesen Informationen (Speicherung, Weitergabe etc.)?
- Welche Formulare, Programme werden verwendet/bearbeitet?
- **Was ist das Ergebnis der Beurteilung?**
- Wer trifft letzten Endes die (Kauf-)Entscheidung (Kriterien)?

Teilprozesse:	Prozessschritte:	Org.einheit:
Vorakzession (Monographien)	Überprüfung der ausgewählten Monographien	Mitarbeiter B

3. Überprüfung der ausgewählten Monographien:

- **Wer führt die Überprüfung durch und wodurch wird dieser Teilprozess ausgelöst?**
- **Wie wird die Überprüfung durchgeführt?**
- Welche Arbeitsschritte sind notwendig (sequentieller Ablauf..., Zeit...)?
- Wo treten Verzögerungen/Probleme auf (Übergaben)?
- Hat der Befragte Lösungen für diese Probleme?
- **Welche Daten/Informationen werden benötigt, bearbeitet und weitergegeben?**
- Welche Quellen werden verwendet, woher kommen die Daten?
- Was geschieht mit diesen Informationen (Speicherung, Weitergabe etc.)?
- Welche Formulare, Programme werden verwendet/bearbeitet?
- **Was ist das Ergebnis der Überprüfung?**
- Wer entscheidet über die Bestellfreigabe?

Teilprozesse:	Prozessschritte:	Org.einheit:
Erwerbung (Monographien)	Durchführung der Bestellung Lieferkontrolle Zugangsbearbeitung (Akzessionierung) Rechnungsbearbeitung	Mitarbeiter C

4. Bestelldurchführung:

- **Wer führt die Bestellung aus und wodurch wird dieser Teilprozess ausgelöst?**
- **Wie wird die Bestellung durchgeführt?**
- Welche Arbeitsschritte sind notwendig (sequentieller Ablauf..., Zeit...)?
- Wo treten Verzögerungen/Probleme auf (Übergaben)?
- Hat der Befragte Lösungen für diese Probleme?
- Schnittstellen zu Lieferanten (Lieferzeit, Fehlerquote)?
- Kooperative Erwerbung mit anderen Bibliotheken?

- **Welche Daten/Informationen werden benötigt, bearbeitet und weitergegeben?**
- Woher kommen die Daten/Informationen?
- Was geschieht mit diesen Informationen (Speicherung, Weitergabe etc.)?
- Welche Formulare, Programme werden verwendet/bearbeitet?
- **Was ist das Ergebnis der Bestelldurchführung?**

5. Lieferkontrolle:

- **Wer führt die Lieferkontrolle durch?**
- **Wie wird die Lieferkontrolle durchgeführt?**
- Welche Arbeitsschritte sind notwendig (sequentieller Ablauf..., Zeit...)?
- Wo treten Verzögerungen/Probleme auf (Übergaben)?
- Wird regelmäßig oder eher stichprobenartig kontrolliert?
- Was geschieht bei Unregelmäßigkeiten (Mahnung an Lieferanten etc.)?
- **Welche Daten/Informationen werden benötigt, bearbeitet und weitergegeben?**
- Woher kommen die Daten/Informationen?
- Was geschieht mit diesen Informationen (Speicherung, Weitergabe etc.)?
- Welche Formulare, Programme werden verwendet/bearbeitet?
- **Was ist das Ergebnis der Lieferkontrolle?**

6. Zugangsbearbeitung/Rechnungsbearbeitung:

- **Wer führt die Zugangs-/Rechnungsbearbeitung aus?**
- **Wie wird die Zugangs-/Rechnungsbearbeitung durchgeführt?**
- Welche Arbeitsschritte sind notwendig (sequentieller Ablauf..., Zeit...)?
- Stichprobenartige Überprüfung der Ware oder jedes Buch einzeln?
- Werden die Bücher elektronisch inventarisiert?
- Existiert eine Erwerbungsstatistik?
- Wo treten Verzögerungen/Probleme auf (Übergaben)?

- Hat der Befragte eventuell Lösungen für diese Probleme?
- **Welche Daten/Informationen werden benötigt, bearbeitet und weitergegeben?**
- Woher kommen die Daten/Informationen?
- Was geschieht mit diesen Informationen (Speicherung, Weitergabe etc.)?
- Welche Formulare, Programme werden verwendet/bearbeitet?
- **Was ist das Ergebnis der Zugangs-/Rechnungsbearbeitung?**
- Rechnungsfreigabe (Bezahlung)?
- Inventarisiertes Buch?

Teilprozesse:	Prozessschritte:	Org.einheit:
Systematisierung (Monographien)	Vergabe einer Systemstelle	Mitarbeiter A

7. Vergabe einer Systemstelle:

- **Wer vergibt die Systemstelle?**
- **Wie wird die Systemstelle vergeben?**
- Welche Arbeitsschritte sind notwendig (sequentieller Ablauf..., Zeit...)?
- Wo treten Verzögerungen/Probleme auf (Übergaben)?
- Hat der Befragte Lösungen für diese Probleme?
- **Welche Daten/Informationen werden benötigt, bearbeitet und weitergegeben?**
- Welche Informationen werden verwendet, woher kommen die Daten?
- Was geschieht mit diesen Informationen (Speicherung, Weitergabe etc.)?
- Welche Formulare, Programme werden verwendet/bearbeitet?
- **Was ist das Ergebnis der Systemstellenvergabe?**

Teilprozesse:	Prozessschritte:	Org.einheit:
Katalogisierung (Monographien)	Katalogisierung der Monographien	Mitarbeiter B

8. Katalogisierung der Monographien

- **Wer ist zuständig?**
- **Wie wird die Katalogisierung durchgeführt?**
- Welche Arbeitsschritte sind notwendig (sequentieller Ablauf..., Zeit...)?
- Wo treten Verzögerungen/Probleme auf (Übergaben)?
- Hat der Befragte Lösungen für diese Probleme?
- **Welche Daten/Informationen werden benötigt, bearbeitet und weitergegeben?**
- Welche Informationen werden verwendet, woher kommen die Daten?
- Was geschieht mit diesen Informationen (Speicherung, Weitergabe etc.)?
- Welche Formulare, Programme werden verwendet/bearbeitet?
- **Was ist das Ergebnis der Katalogisierung?**

Teilprozesse:	Prozessschritte:	Org.einheit:
Erwerbung Katalogisierung Bindeverwaltung (Zeitschriften)	Bestellung Zugangsbearbeitung Katalogisierung Bindeverwaltung	Mitarbeiter E Mitarbeiter F

Die Fragen zu den Teilprozessen Erwerbung/Katalogisierung des Prozesses „Zeitschriften“ gleichen sich weitestgehend mit den Fragen des Prozesses „Monographien“ und werden deshalb nicht näher beschrieben.

9. Bindeverwaltung:

- **Wer ist zuständig?**
- **Wie wird die Bindeverwaltung durchgeführt?**
- Welche Arbeitsschritte sind notwendig (sequentieller Ablauf..., Zeit...)?
- Wie oft werden Zeitschriften gebunden?
- Wo treten Verzögerungen/Probleme auf (Übergaben)?
- Schnittstellen zu Buchbindern (Lieferzeit, Fehlerquote)?
- Erfolgt eine Lieferkontrolle?
- Wie läuft die Zugangsbearbeitung der gebundenen Zeitschriften ab?
- **Welche Daten/Informationen werden benötigt, bearbeitet und weitergegeben?**
- Welche Formulare, Programme werden verwendet/bearbeitet?
- **Was ist das Ergebnis der Binderverwaltung?**

Teilprozesse:	Prozessschritte:	Org.einheit:
Schlussbearbeitung	Anbringung eines Sicherheitsstreifens Beschilderung mit Etiketten Schlusskontrolle	Mitarbeiter D

10. Schlussbearbeitung:

- **Wer ist zuständig?**
- **Wie wird die Schlussbearbeitung durchgeführt?**
- Welche Arbeitsschritte sind notwendig (sequentieller Ablauf..., Zeit...)?
- Wo treten Verzögerungen/Probleme auf (Übergaben)?
- **Welche Daten/Informationen werden benötigt, bearbeitet und weitergegeben?**
- Welche Quellen werden verwendet, woher kommen die Daten?
- Was geschieht mit diesen Informationen (Speicherung, Weitergabe etc.)?
- **Was ist das Ergebnis der Schlussbearbeitung?**

Schriftliche Dokumentation des Prozesses „Monographien“:

Der Prozess wird im Wesentlichen durch zwei Ereignisse ausgelöst, zum einen durch Anschaffungsvorschläge von Angehörigen der Fachhochschule Köln, wie z.B. Professoren, Studenten aber auch externen Nutzern, und zum anderen durch die Fachreferenten der FHB Köln. Es existieren infolgedessen zwei Varianten des Prozesses „Monographien“.

Prozessvariante I:

Die „Anschaffungsvorschläge von Benutzern“ erfolgen fast ausschließlich über ein Formular, welches auf der Internetseite der FHB Köln zu finden ist. Dieses Formular liegt auch in gedruckter Form in den Abteilungsbibliotheken aus, wird aber eher selten verwendet. Auf diesem Formular müssen Daten bezüglich der Person und des Literaturwunsches eingetragen werden. Darüber hinaus ist es möglich, sich die gewünschte Literatur auf seinen Namen vorzumerken und per Email über die Kaufentscheidung benachrichtigen zu lassen. Vorgemerkte Literaturwünsche von Benutzern werden während des gesamten Prozesses von den Mitarbeitern bevorzugt behandelt, damit der Kunde so schnell wie möglich mit der gewünschten Literatur versorgt wird.

Die Daten werden als Email auf den PC der LHM gesendet, ausgedruckt und verifiziert. Die LHM überprüft die Angaben des Benutzers auf ihre Richtigkeit, korrigiert diese bei Bedarf und ergänzt notfalls fehlende Daten per handschriftlichen Vermerk auf dem Anschaffungsformular.

Die ausgedruckten und verifizierten Anschaffungsformulare werden zum Zwecke der Bibliographierung an die Vorakzession weitergegeben, d.h. es wird in dem lokalen Bibliotheksverwaltungssystem „Sisis“ überprüft, ob die Literatur möglicherweise bereits im Bestand der FHB Köln oder in älterer Auflage vorhanden ist. Diesen Vorgang bezeichnet man auch als „Dublettenprüfung.“ Darüber hinaus werden Informationen bezüglich der Lieferfähigkeit und der Preis der Literatur im Internet recherchiert. Die Ergebnisse der Bibliographierung werden ausgedruckt und die Anschaffungsformulare mit den entsprechenden Informationen vermerkt. Diese Unterlagen werden bei der LHM gesammelt und an die zuständigen Fachreferenten verteilt.

Die Unterlagen werden in der Regel über die Hauspost an die einzelnen Stellen weitergegeben, in dringenden Fällen erledigen die Mitarbeiter diese Tätigkeit aber auch selbst.

Die Fachreferenten treffen aufgrund verschiedener Kriterien eine Entscheidung über den Erwerb der gewünschten Literatur. Auf die Entscheidungskriterien wird bei der Beschreibung der Prozessvariante II näher eingegangen. Nachdem der Fachreferent seine Entscheidung getroffen und den Anschaffungsvorschlag entsprechend vermerkt hat, gehen die Unterlagen zurück an die LHM.

Im Falle einer negativen Entscheidung des Fachreferenten wird der Kunde über die Ereignisse von der LHM informiert, und der Prozess ist beendet. Dies ist auch der Fall, wenn das Buch bereits im Bestand vorhanden ist, und der Fachreferent kein weiteres Exemplar anschaffen möchte.

Im Falle einer positiven Entscheidung werden die Unterlagen an die Vorakzession weitergegeben, welche für die Erzeugung der Titelaufnahme und des Bestellsatzes zuständig ist. Die Erstellung der Titelaufnahme und des Bestellsatzes erfolgt zunächst in dem Netzwerksystem „Aleph“, welches durch den nordrhein-westfälischen Bibliotheksverbund (HBZ) verwaltet wird. Die in „Aleph“ erzeugten Daten werden anschließend in das lokale System „Sisis“ kopiert. Die Erzeugung der Daten in dem System „Aleph“ ist Voraussetzung für die Teilnahme der FHB Köln an der Fernleihe. Die Fernleihe versetzt die FHB Köln bzw. ihre Kunden in die Lage, nicht vorhandene Literatur über ein Netzwerk von anderen Bibliotheken zu beziehen. Dies setzt allerdings voraus, dass die Bestände der FHB Köln sowohl in dem System „Aleph“ als auch in „Sisis“ verfügbar sein müssen. Sollte die Literatur bereits in einer dem HBZ angehörigen Bibliothek vorhanden sein, so ist es möglich, die Daten für die eigene Titelaufnahme in „Aleph“ von der anderen Bibliothek zu übernehmen.

Ein Ausdruck der Daten der Titelaufnahme aus dem System „Sisis“ geht mit den übrigen Unterlagen an die LHM, der die Etatkontrolle obliegt und die Bestellungen letztendlich frei gibt. Die Bestellunterlagen werden nach der Bestellfreigabe an die Erwerbung weitergegeben. In einigen Sonderfällen trifft die LHM, neben der Etatkontrolle, auch noch Entscheidungen hinsichtlich der Lieferantenauswahl oder Zahlungsart, z.B. wenn es sich um spezielle ausländische Literatur handelt.

Prozessvariante II:

Der zweite wesentliche Auslöser des Prozesses sind die Fachreferenten, welche ihre Informationen hinsichtlich der Literatúrauswahl in der Regel aus der deutschen Nationalbibliographie (DNB) und aktuellen Verlagsprospekten beziehen. Die DNB ist ein wöchentlich erscheinendes Verzeichnis und beinhaltet alle in Deutschland neu erschienenen Monographien und Zeitschriften. Es entsteht ein Umlauf, d.h. die DNB wird jedem Fachreferent zur Einsichtnahme vorgelegt, so dass dieser die gewünschte Literatur auswählen und mit Informationen, z.B. in welcher Menge und für welche Fakultät die Literatur angeschafft werden soll, versehen kann.

Das wichtigste Kriterium bei der Literatúrauswahl ist die Aktualität der Literatur. Zum einen hinsichtlich von Neuauflagen bezüglich der bereits vorhandenen Literatur und zum anderen angesichts aktueller Themenbereiche in einer Fachrichtung, einer Vorlesung oder einem Seminar. Dies betrifft zurzeit z.B. das Thema IFRS im Bereich BWL.

Neben der Aktualität spielt die Benutzerstatistik eine bedeutende Rolle, insbesondere die Anzahl der Ausleihen bzw. Vormerkungen auf einzelne Titel in der Vergangenheit. Zu jedem Buch enthält das System „Sisis“ eine Benutzungsstatistik mit der Anzahl der Ausleihen und Vormerkungen je Titel. Darüber hinaus erscheint monatlich eine durch die EDV erstellte Excel-Tabelle, die alle Medien mit mehr als zwei Vormerkungen enthält. Die Benutzungsstatistik kann Auswirkungen auf den Bestand haben, z.B. kann ein Fachbuch bei entsprechenden Ausleihzahlen für den Lehrbuchbestand ausgebaut werden.

Wenn der Umlauf der DNB abgeschlossen ist, werden die von den Fachreferenten markierten Seiten kopiert und bei der LHM gesammelt. Die Kopien werden anschließend an die Vorakzession weitergegeben. Diese führt die Bibliographierung und die Titelaufnahme in den beiden Systemen „Aleph“ und „Sisis“ durch.

Wenn bei der Bibliographierung eine Problemsituation auftritt, z.B. weil die Literatur bereits im Bestand vorhanden ist, erfolgt eine Rücksprache mit dem zuständigen Fachreferent, welcher dann erneut eine Entscheidung

treffen muss. Ist diese Entscheidung negativ, so ist der Prozess hier beendet.

Nach der Bibliographierung geht ein Ausdruck der Daten aus dem System „Sisis“ mit den übrigen Unterlagen zum Zwecke der Etatkontrolle und Bestellfreigabe an die LHM. Anschließend werden die Bestellunterlagen an die Erwerbung weitergegeben. Neben der DNB können die Fachreferenten Literatur auch über Verlagsprospekte auswählen bzw. anfordern. Diese Prospekte kommen in unregelmäßigen Abständen, entweder über die Erwerbung als Beilage zu Bestellungen, oder sie werden direkt über die Verlage an die Referenten geschickt. Diese markieren die gewünschte Literatur, versehen sie mit Informationen und geben die Prospekte anschließend an die LHM, welche diese an die Vorakzession weiterleitet. Nach abgeschlossener Bibliographierung und Titelaufnahme durch die Vorakzession gehen die Unterlagen zwecks Durchführung der Etatkontrolle zurück an die LHM und dann an die Erwerbung.

Der folgende Prozessablauf ist für beide Prozessvarianten identisch:

Die Erwerbung bestellt die gewünschte Literatur anhand der Daten der Bestellunterlagen. Deutsche Literatur wird in der Regel über den ortsansässigen Sortimentsbuchhandel bezogen. Der Bestellvorgang erfolgt mit Hilfe des Erwerbungsclients des lokalen Systems „Sisis“. Die notwendigen Daten für die Bestellung werden in das System eingegeben und am folgenden Tag auf einem Vordruck automatisch ausgedruckt. Die Bestellungen für den ortsansässigen Buchhandel werden in der Regel von Boten abgeholt. Bei auswärtigen Lieferanten werden die Bestellungen über die Post verschickt und in einigen Fällen sogar online über das Internet abgewickelt. Für die Beschaffung von ausländischer Literatur bestehen Geschäftsverbindungen zu einigen spezialisierten Lieferanten. Nach erfolgreicher Bestellung werden die Anschaffungsvorschläge von der Erwerbung an die LHM weitergeleitet, welche den Kunden per Email über den Kauf informiert. Nach erfolgter Lieferung wird die Lieferkontrolle durchgeführt. Die eingetroffenen Lieferungen werden zunächst nach Publikationsformen, z.B. Monographien, Loseblattsammlungen usw. sortiert. Daraufhin werden die Daten des Lieferscheines und der Rechnung mit den ausgedruckten Bestelldaten

aus „Sisis“ abgeglichen, und es erfolgt eine Kontrolle auf Sachmängel. Sollten Unstimmigkeiten zwischen den Bestelldaten und den Rechnungsdaten auftreten, wird Kontakt mit dem Lieferanten aufgenommen um das Problem zu klären. Wenn Sachmängel vorliegen wird die Ware zurückgeschickt und eine erneute Lieferung angefordert. Erst nach Feststellung der sachlichen und rechnerischen Richtigkeit wird die Inventarisierung durchgeführt, d.h. die Bücher werden in einem Zugangsverzeichnis aufgenommen.

Für jedes Medium wird durch das System „Sisis“ eine Zugangsnummer vergeben. Diese Nummer wird per Hand in das Buch neben dem Eigentumsstempel eingetragen. Die Rechnung wird ebenfalls mit dieser Zugangsnummer versehen, wobei das Rechnungsoriginal an die Zentralverwaltung der Fachhochschule weitergeleitet wird. Ein Durchschlag für eventuelle Rückfragen oder Probleme wird in einem Ordner entsprechend der Zugangsnummer archiviert.

Nach der Akzessionierung werden die Monographien verzweigt. Die Titel, welche bereits mit einer älteren Auflage im Bestand der FHB Köln vorhanden sind, werden direkt an die Katalogisierung weitergeleitet, da für diese Bücher bereits eine Signatur existiert. Infolgedessen entfällt der Prozessschritt „Vergabe einer Systemstelle“ durch die Fachreferenten.

Neuerwerbungen bzw. Erstauflagen, die noch keine Signatur besitzen, werden vor der Katalogisierung an die zuständigen Fachreferenten zum Zwecke der Systemstellenvergabe verteilt. Die Fachreferenten vergeben während dieses Prozessschrittes einen Teil der Signatur, zum einen die so genannte Notation, d.h. die Einordnung der Literatur in die Systematik des Kataloges (Fachgruppenbezeichnung), und zum anderen das Lokalzeichen. Das Lokalzeichen ist eine 2-stellige Nummer, die Auskunft über den Standort und Ausleihstatus des Buches (Lehrbuch, Fachbuch etc.) gibt.

Das Lokalzeichen und die Fachgruppenbezeichnung werden auf einem Begleitzettel notiert und die Bücher anschließend an die Katalogisierung weitergeleitet.

In der Katalogisierung wird die Verzweigung wieder zusammengeführt. Das heißt sowohl die Titel, welche bereits eine Signatur besitzen und direkt von der Erwerbung kommen, als auch die Neuerwerbungen, welche den Zwi-

schensschritt der Systemstellenvergabe durchlaufen haben, werden auf jeden Fall durch die Katalogisierung bearbeitet. Die Schlusskatalogisierung bezieht sich hauptsächlich auf die Vergabe des „Numerus Currens“ und einer Prüfziffer. Der „Numerus Currens“ stellt eine laufende Nummer für einen Titel innerhalb einer Fachgruppe dar, welche den genauen Standort eines Buches im Regal festlegt. Die Vergabe dieser Zahlen erfolgt automatisch durch das System „Aleph“ und komplettiert damit die Titelaufnahme, welche bereits in der Vorakzession angelegt wurde. Die Daten werden anschließend nach „Sisis“ kopiert, so dass die vollständigen Daten nun in beiden Systemen vorhanden sind. Schließlich werden alle Eingaben noch einmal überprüft, insbesondere die Signaturen bei Neuerwerbungen, um Fehler in den Systemen auszuschließen. Die Bücher sind jetzt vollständig katalogisiert und für den Benutzer im Online-Katalog (OPAC) der FHB Köln präsent.

Die katalogisierten Bücher werden am folgenden Tag von der Schlussstelle bearbeitet. Die Signaturen, welche von der Katalogisierung am Vortag vergeben wurden, werden über das lokale System „Sisis“ aufgerufen und auf speziellen Etiketten ausgedruckt. Die Bücher werden darüber hinaus noch mit einem Barcode sowie einem Sicherheitsstreifen, zum Schutz vor Diebstahl, versehen. Nach einer abschließenden Kontrolle werden die Bücher über die Poststelle und die Hauskuriere an die entsprechenden Standorte geliefert bzw. versendet. Die Poststelle wird ebenfalls von den Mitarbeitern der Schlussstelle bearbeitet. Wenn die Bücher am Standort angekommen sind, wird der Kunde per Email informiert. Die Literatur wird in der Abteilungsbibliothek ungefähr 10 Tage für den Kunden bereitgehalten und danach für die Ausleihe freigegeben.

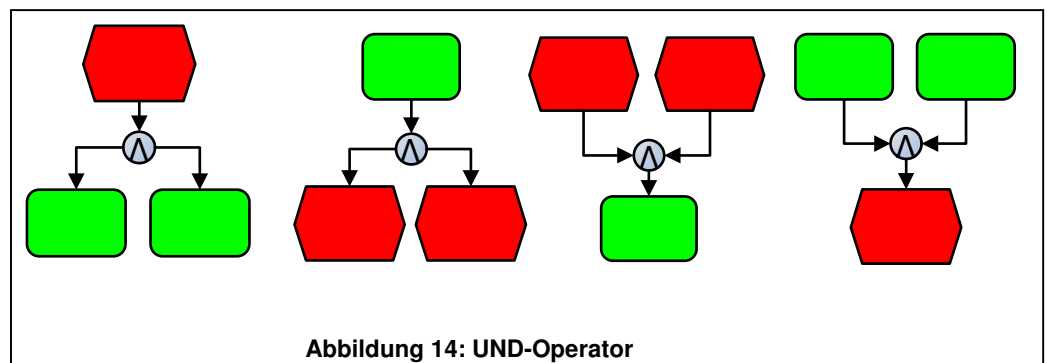
Aus zeitlichen Gründen wird auf die Dokumentation des Prozesses „Zeitschriften“ im Folgenden verzichtet, zumal die Aufnahme eines neuen Zeitschriftentitels nur selten vorkommt.

6.3 Dokumentation (graphisch)

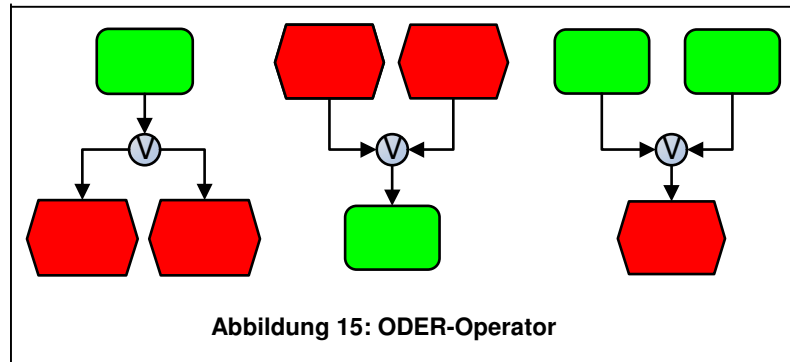
Die visuelle Darstellung des Prozesses „Monographien“ erfolgt unter Verwendung einer „erweiterten Ereignisgesteuerten Prozesskette“ (eEPK), da der zeitlich-logische Ablauf eines Prozesses durch eine eEPK sehr übersichtlich dargestellt werden kann. Im Folgenden wird, aufbauend auf den Informationen unter Punkt 5.4, näher auf die Symbolik und Regeln der eEPK eingegangen.

Eine EPK beginnt und endet immer mit einem Ereignis. Ein Ereignis beschreibt einen eingetretenen Zustand und löst immer eine oder mehrere Funktionen aus. Eine Funktion beschreibt eine Aktivität und löst immer ein oder mehrere Ereignisse aus. Bei einer eEPK werden Funktionen zusätzlich mit Organisationseinheiten und Informationsobjekten verknüpft. Die Pfeilrichtung zwischen Informationsobjekt und Funktion zeigt an, ob Informationen gelesen oder bearbeitet werden. Wenn der Pfeil Richtung Funktion zeigt, werden Daten gelesen, bei umgekehrter Richtung werden Daten bearbeitet. Falls Daten gelesen und bearbeitet werden, so zeigen die Pfeile in beide Richtungen. Auf ein Ereignis muss immer mindestens eine Funktion und auf eine Funktion muss immer mindestens ein Ereignis folgen. Um parallele oder alternative Verzweigungen darzustellen, kommen bei der EPK drei logische Verknüpfungsoperatoren zum Einsatz.

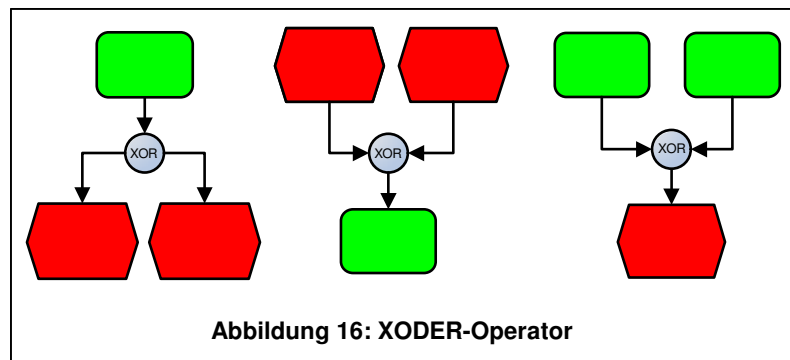
Der UND-Operator wird verwendet, um parallele Wege darzustellen, d.h. alle darauf folgenden Ereignisse bzw. Funktionen müssen unabhängig voneinander eintreten bzw. ausgeführt werden.



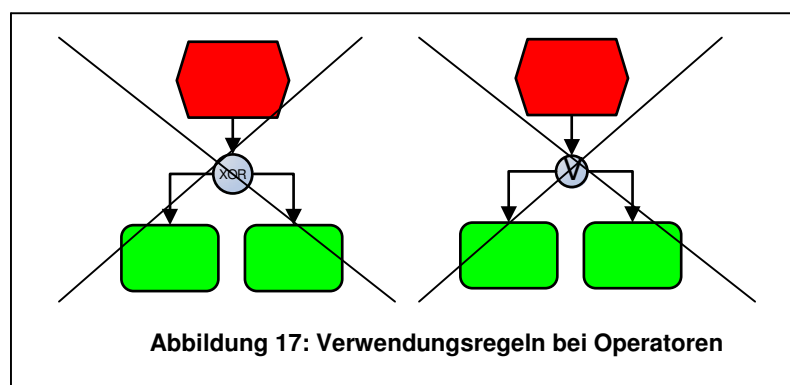
Der ODER-Operator wird verwendet, um parallele oder alternative Wege darzustellen, d.h. dass mindestens ein Pfad durchlaufen werden muss, um den Prozess weiterzuführen. Es können aber auch mehrere oder alle Pfade durchlaufen werden.



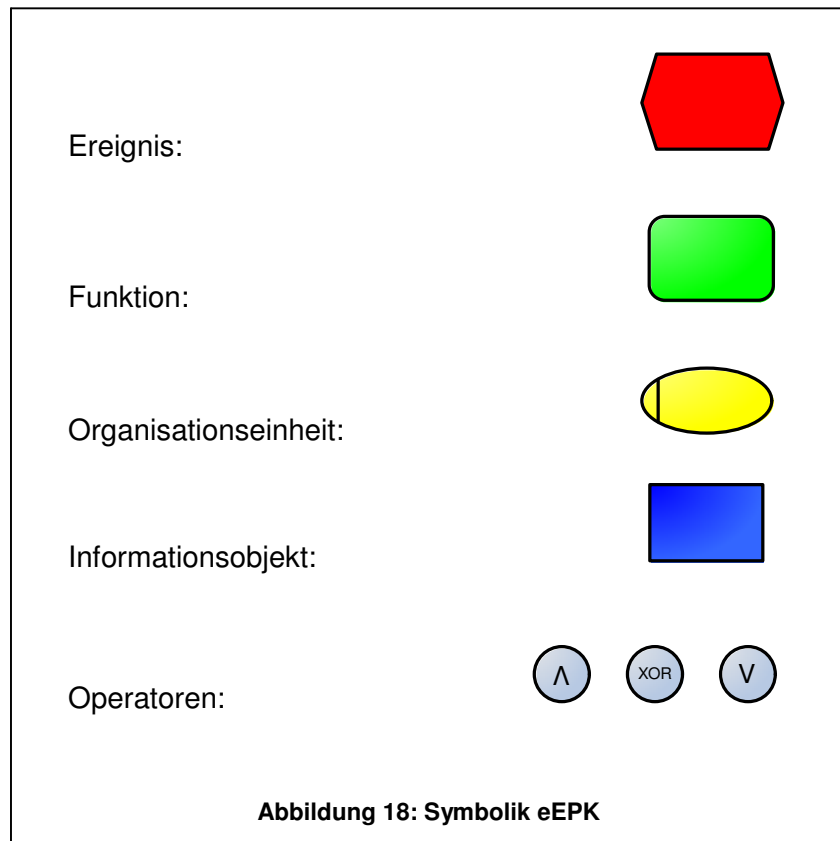
Der XODER-Operator wird verwendet, um alternative Pfade darzustellen, d.h. dass genau ein Pfad durchlaufen werden muss.



Auf ein einzelnes Ereignis dürfen kein ODER-Operator und kein XODER-Operator folgen, da die Entscheidung, welcher Pfad zu wählen ist, nur von einer Funktion und damit von einer Person getroffen werden kann.

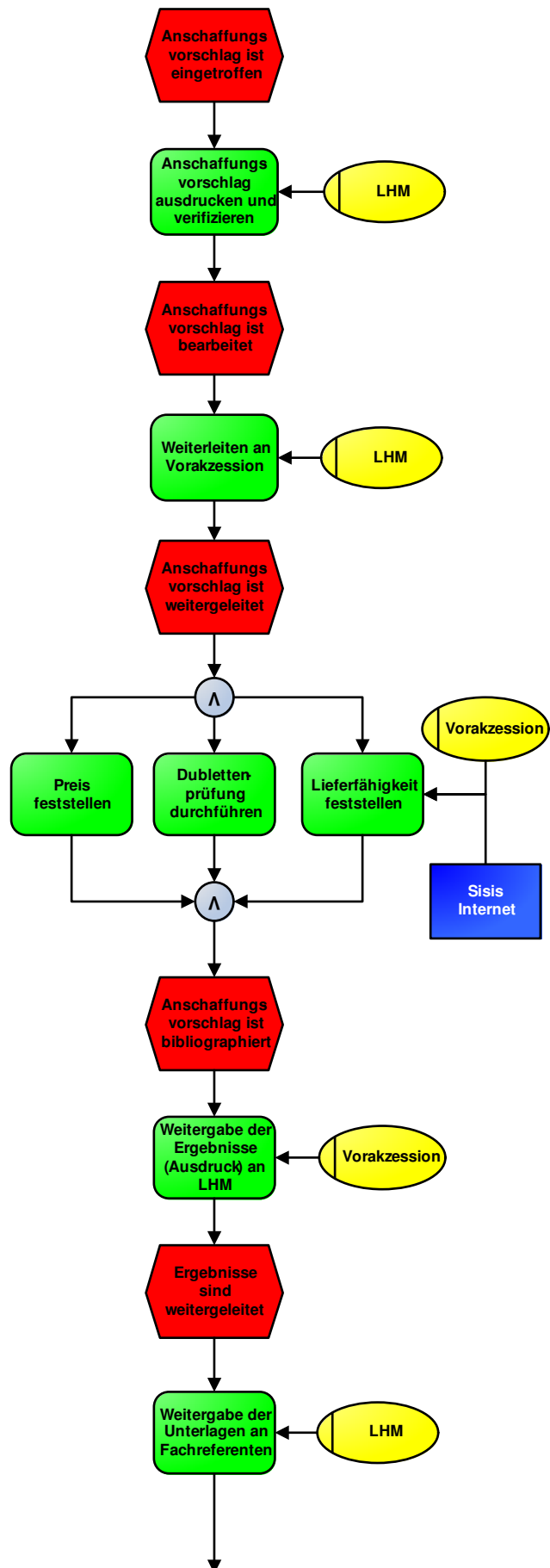


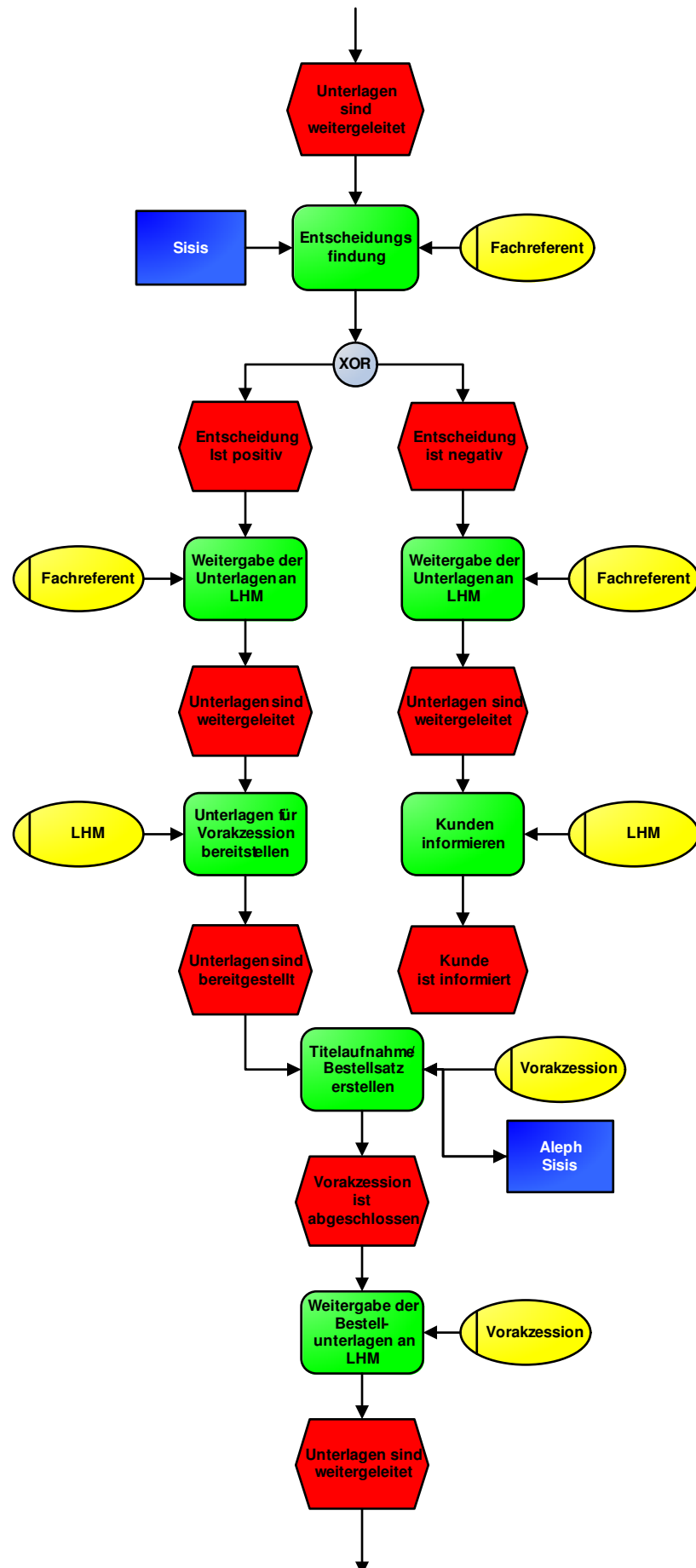
Die folgende Abbildung zeigt noch einmal alle verwendeten Symbole, die bei der graphischen Dokumentation zum Einsatz kommen:

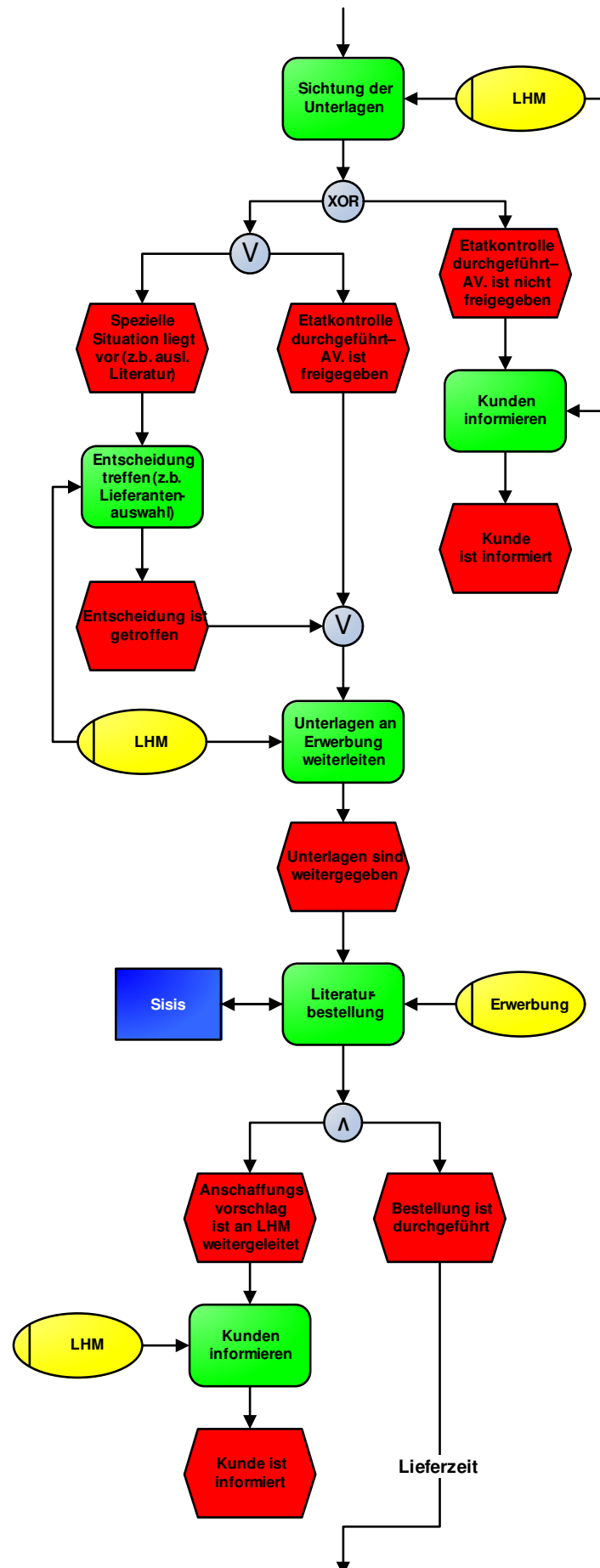


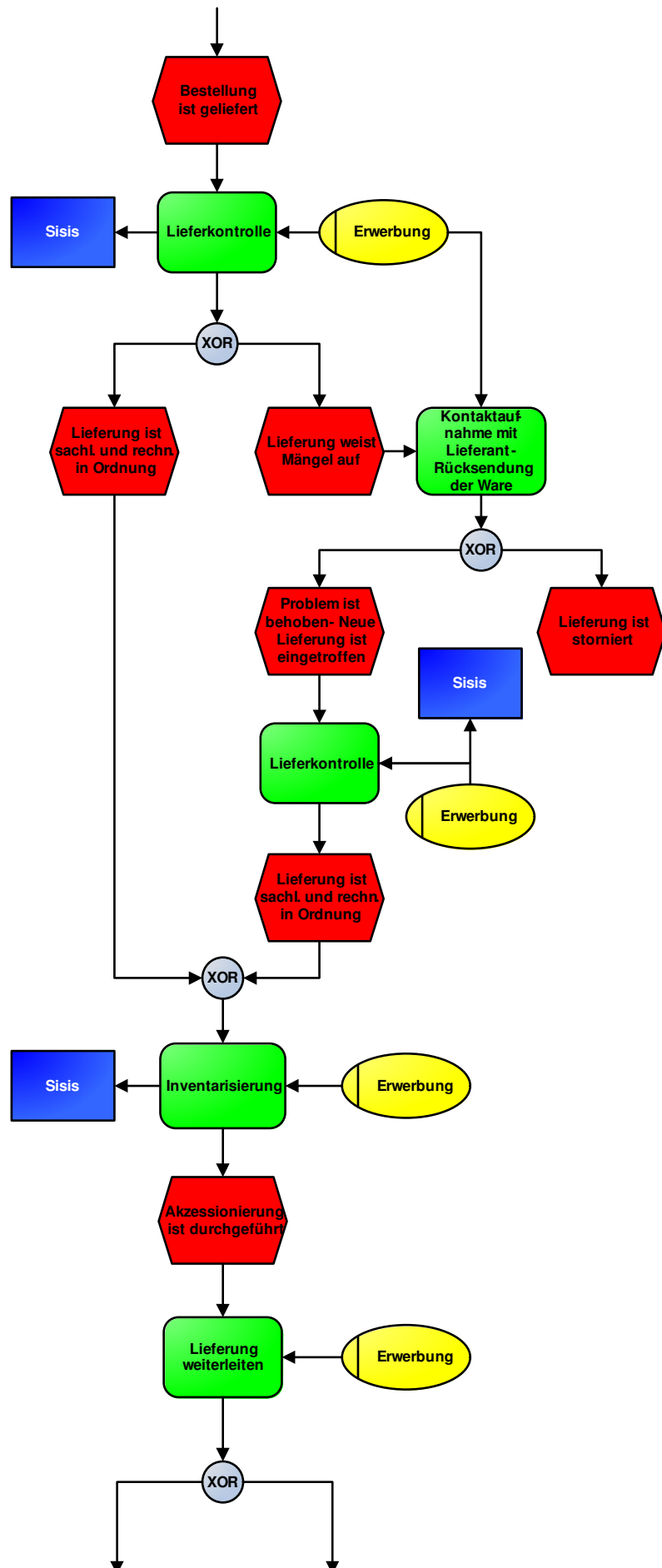
6.3.1 Prozessvariante I

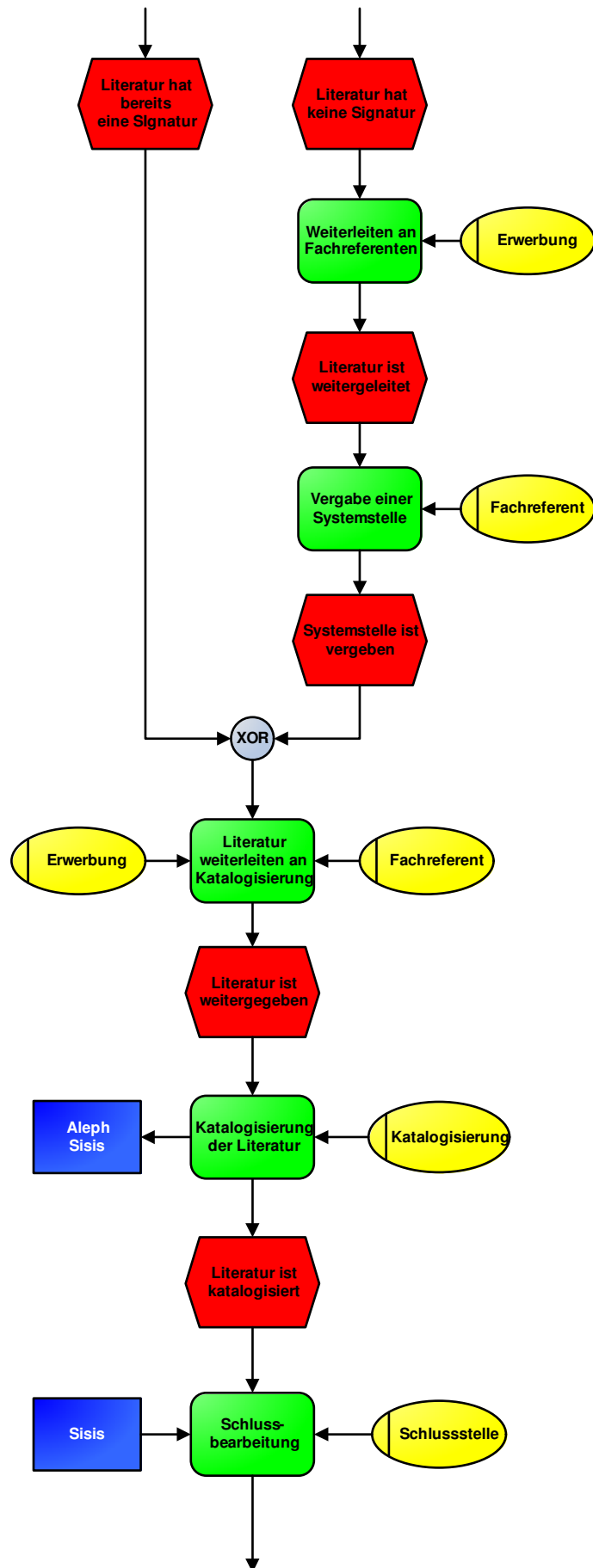
Die Abbildungen auf den Seiten 66 bis einschließlich 71 zeigen die graphische Dokumentation der Prozessvariante I des Prozesses „Monographien“. Der Prozess beginnt mit dem Ereignis „Anschaffungsvorschlag ist eingetroffen“ und endet mit dem Ereignis „Literatur ist geliefert“.

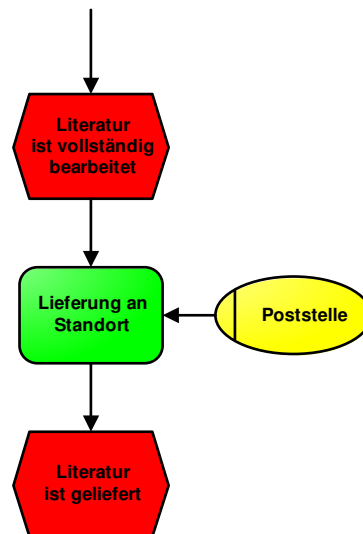










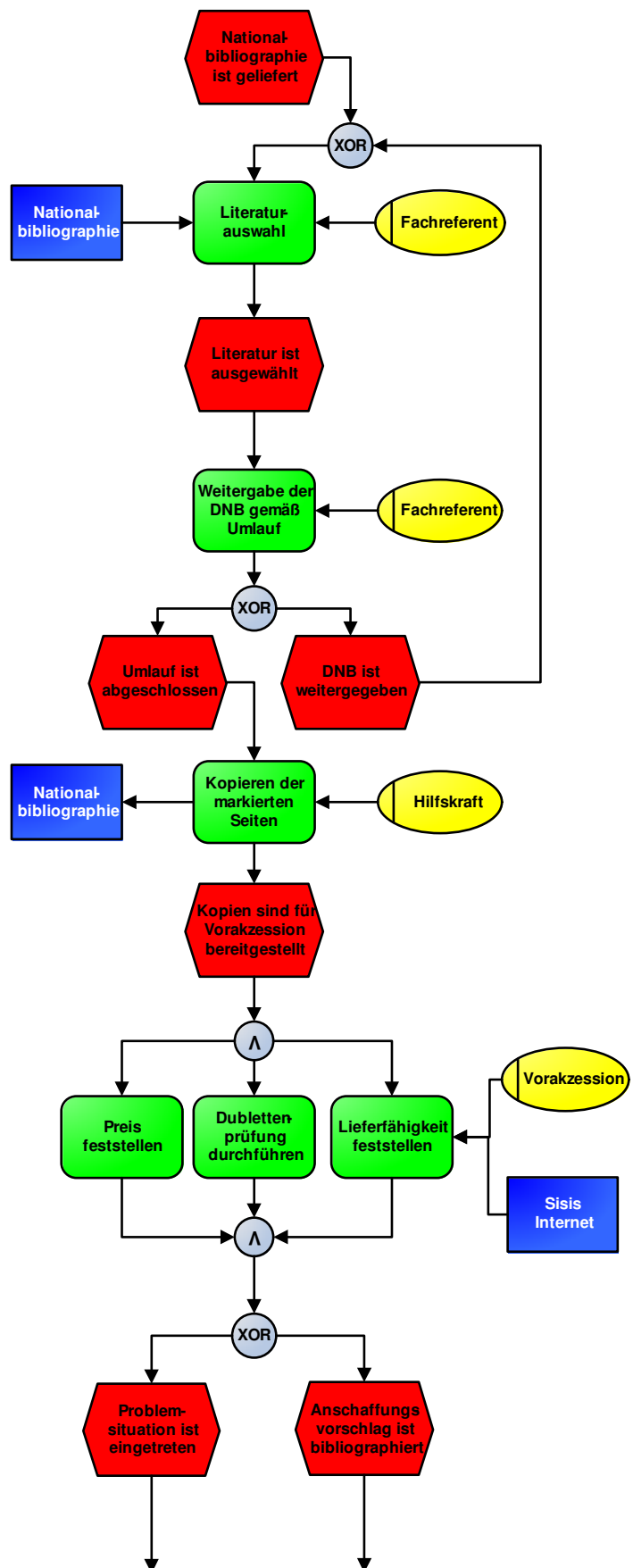


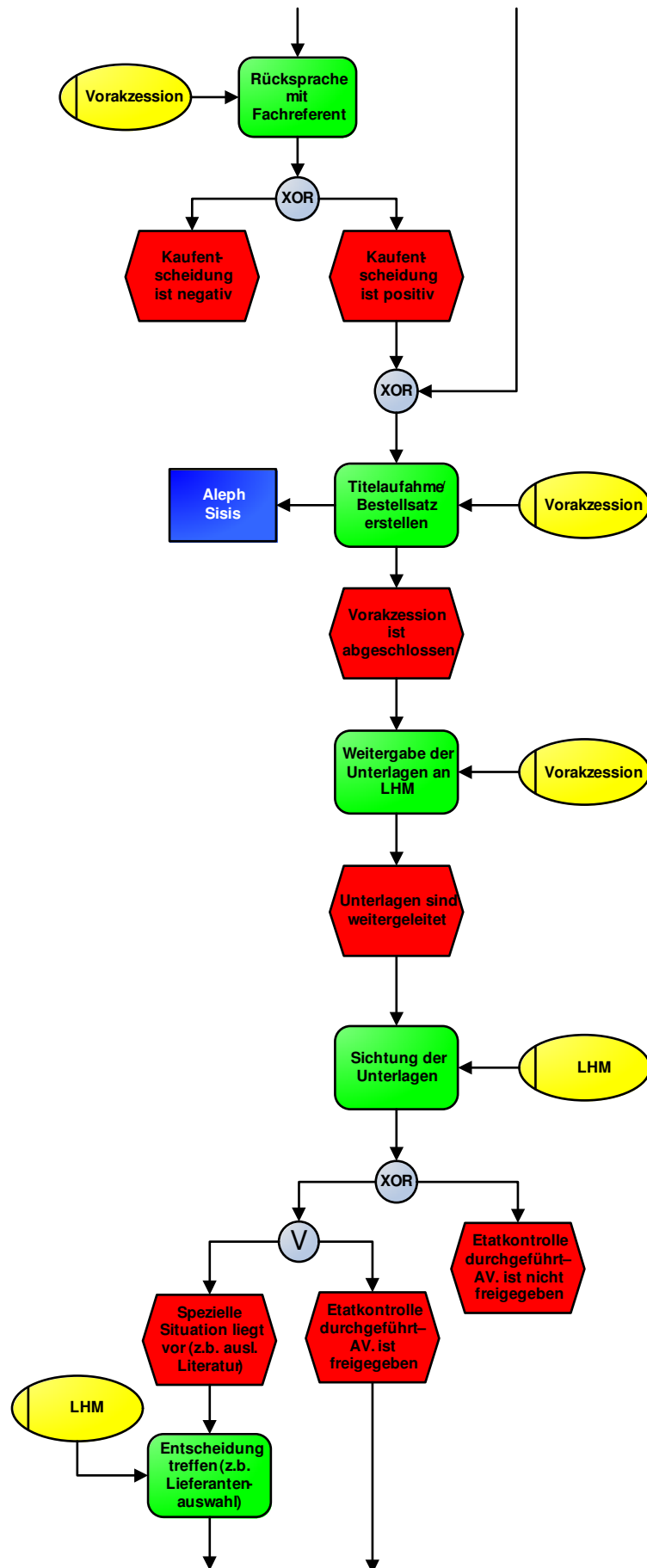
6.3.2 Prozessvariante II

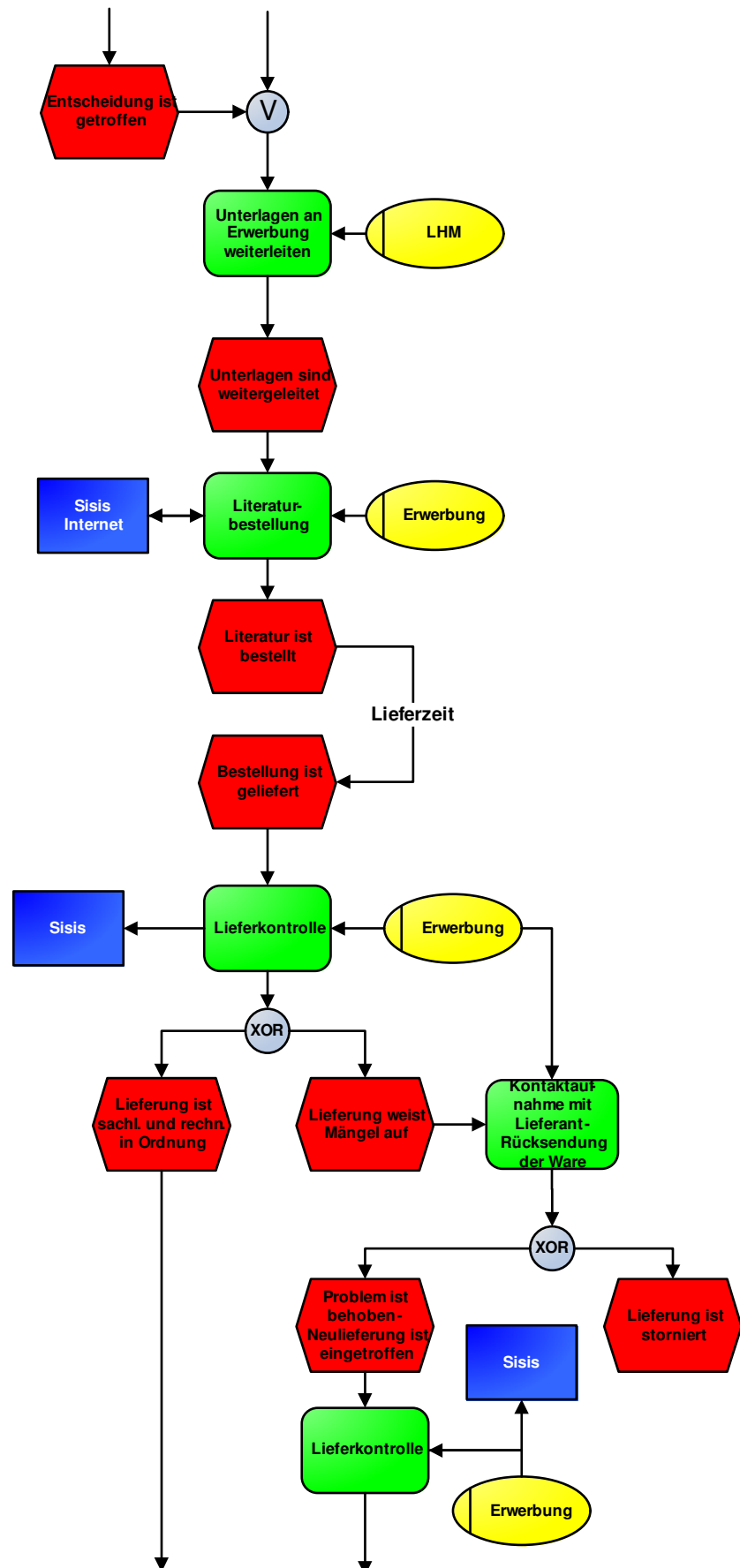
Die Abbildungen auf den Seiten 72 bis einschließlich 76 zeigen die graphische Dokumentation der Prozessvariante II des Prozesses „Monographien“.

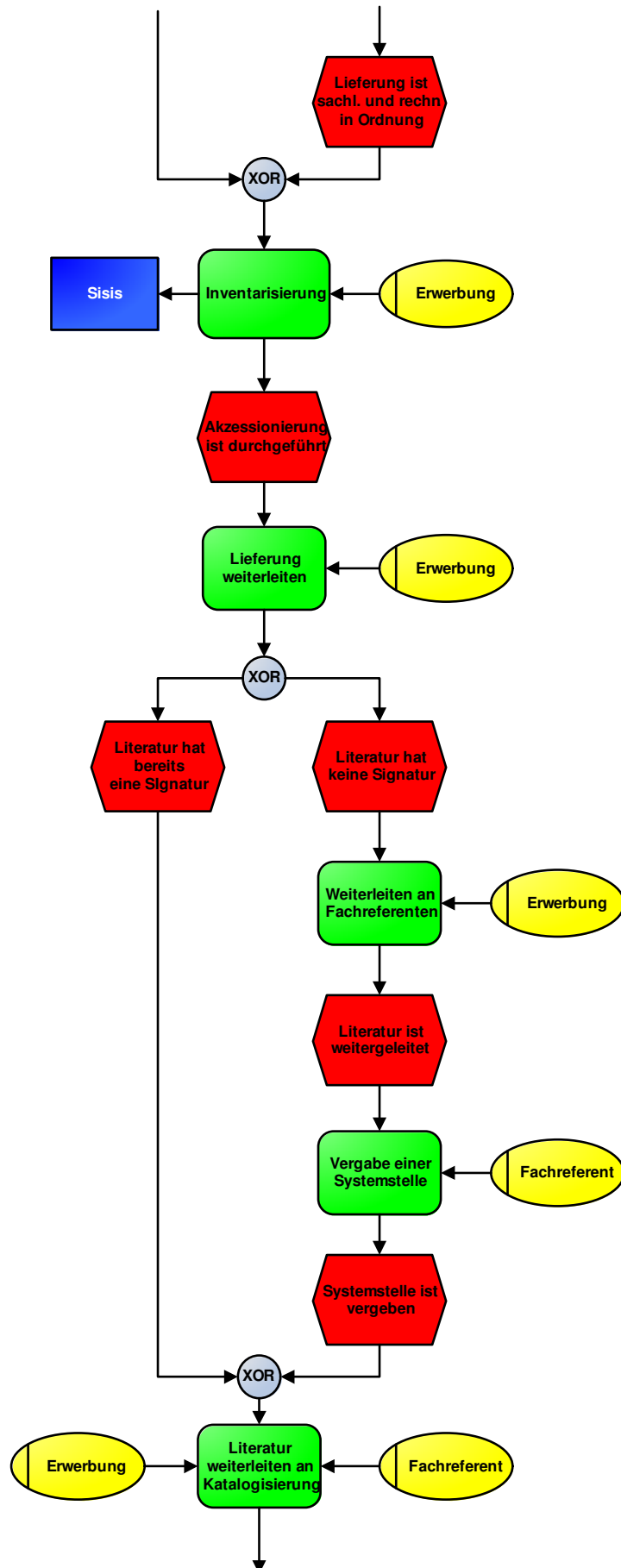
Der Prozess beginnt mit dem Ereignis „Nationalbibliographie ist geliefert“ und endet mit dem Ereignis „Literatur ist geliefert“.

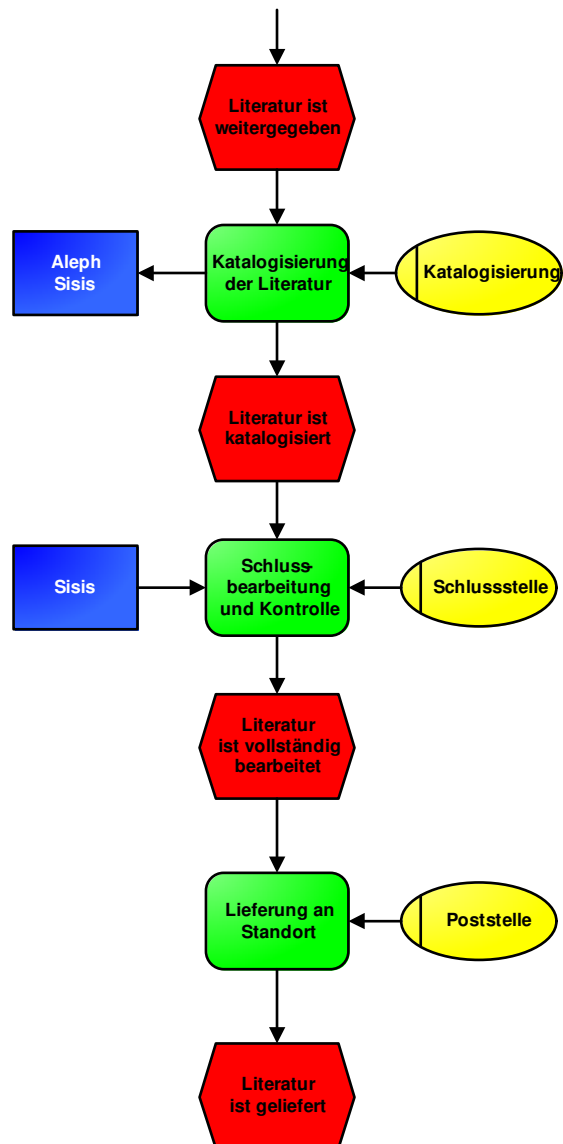
Die Prozessvariante II unterscheidet sich von der Prozessvariante I hauptsächlich durch den Umlauf der DNB zwischen den Fachreferenten zu Beginn des Prozesses.











6.4 Prozessmessung

Das wesentliche Ziel der Geschäftsprozessanalyse ist die Verringerung der Prozessdurchlaufzeit des primären Prozesses „Monographien“ in der FHB Köln. Um dies zu erreichen, muss zunächst die derzeitige Durchlaufzeit ermittelt und analysiert werden, um mögliche Schwachstellen innerhalb des Prozesses aufdecken zu können.

Die Begleitung und Beobachtung eines Anschaffungsvorschlages durch die Prozessvariante I hat eine Prozessdurchlaufzeit von ca. 8 Tagen, 2 Stunden und 20 Minuten ergeben.

Die folgende Tabelle verdeutlicht die Zusammensetzung dieser Zeitspanne.

	Prozessschritt	Minuten	Stunden	Tage	kumuliert
1.	AV. ausdrucken/verifizieren	5			5 min.
2.	AV. bibliographieren	10			15 min.
3.	Entscheidungsfindung	10			25 min.
4.	Titelaufnahme erstellen	10			35 min.
5.	Bestellsatz erstellen				
6.	Etatkontrolle				
7.	Bestellung	5			40 min.
8.	Lieferzeit			7	7 T 40 min.
9.	Lieferkontrolle	5			7 T 45 min.
10.	Inventarisierung	5			7 T 50 min.
11.	Vergabe Systemstelle	10			7 T 1 H
12.	Katalogisierung	10			7 T 1 H 10 min.
13.	Wartezeit			1	8 T 1 H 10 min.
14.	Schlussbearbeitung	10			8 T 1 H 20 min.
15.	Transport		1		8 T 2 H 20 min.

Tabelle 1: Prozessvariante I - Durchlaufzeit

Die Messung der Prozessdurchlaufzeit begann mit dem Prozessschritt „Anschaffungsvorschlag ausdrucken/verifizieren“ und endete mit dem Prozessschritt „Schlussbearbeitung“. Die Lieferung bzw. Versendung des Buches an den Standort durch die Poststelle erfolgte unmittelbar nach dem Prozessschritt „Schlussbearbeitung“. Die Zeit für Vorbereitung und Trans-

port der Literatur zum Standort wurde pauschal mit 1 Stunde veranschlagt. Darüber hinaus ist zu beachten, dass bei diesem Prozessdurchlauf die Prozessschritte „Anschaffungsvorschlag bibliographieren“, „Titelaufnahme erstellen“ und „Bestellsatz erstellen“, d.h. der gesamte Bereich der Vorakzession und ein Teil der Katalogisierung, von der LHM selbst durchgeführt wurden. Infolgedessen entfielen einige Übergaben und damit Wartezeiten, die bei normalem Prozessverlauf aufgetreten wären.

Die ermittelte Zeitspanne ist demnach nicht vollends repräsentativ, sondern stellt in gewisser Hinsicht eher eine optimierte Prozessdurchlaufzeit dar, denn mehrere Tätigkeiten, die normalerweise von verschiedenen Personen ausgeführt werden, wurden hier von nur einer Person verrichtet. Sie kann allerdings trotzdem als Richtwert für Analysezwecke genutzt werden. Gespräche mit der Leitung der FHB Köln und verschiedenen Mitarbeitern haben ergeben, dass die Durchlaufzeit der Prozessvariante I im Normalfall zwischen 10 und 14 Tagen beträgt.

Aus zeitlichen Gründen und aufgrund der Tatsache, dass sich die Abläufe der beiden Prozessvarianten größtenteils gleichen, wird auf eine Ermittlung der Durchlaufzeit der Prozessvariante II verzichtet.

Darüber hinaus ist die Prozessvariante I wegen der direkten Beziehung zu den Kunden von größerer Wichtigkeit für die Geschäftsprozessanalyse.

6.5 Prozessbewertung

Ein Vergleich der Durchlaufzeit des Geschäftsganges der FHB Köln mit anderen Hochschulbibliotheken ist leider nicht möglich, denn zu diesem Thema existieren weder öffentliche Statistiken noch literarische Aufzeichnungen. Anscheinend ist diese Messgröße noch nicht allzu sehr in das Bewusstsein der verantwortlichen Personen auf den Leitungsebenen vorge drungen, obwohl sie sich doch auf den maßgeblichen Zweck einer Bibliothek bezieht.

Dieser Umstand erschwert eine objektive Bewertung der unter Punkt 6.4 ermittelten Prozessdurchlaufzeit. Allerdings kann man den Standpunkt vertreten, dass eine Durchlaufzeit im Normalfall von höchstens 14 Tagen - vom Eintreffen des Anschaffungsvorschlages bis zum fertig bearbeiteten und abholfertigen Medium - ein sehr guter Wert ist. Begründet wird diese Aussage durch die Tatsache, dass die Lieferdauer, auf welche von Seiten der FHB Köln nur schwer bzw. überhaupt kein Einfluss zu nehmen ist, einen Großteil der Durchlaufzeit in Anspruch nimmt. Dieser Standpunkt wird unter Punkt 6.6 verdeutlicht.

Die Dauer der Prozessdurchlaufzeit ist von mehreren Faktoren abhängig und kann dementsprechend variieren. Sowohl die Lieferzeit, die in dem oben genannten Beispiel allein 7 Tage beanspruchte, als auch die Dauer anderer Tätigkeiten, z.B. die Vergabe der Systemstelle, sind abhängig von der Art des Literaturwunsches. Die Lieferzeit ausländischer Literatur ist sehr viel länger als die Lieferzeit inländischer Literatur, und bei ungewöhnlichen Werken, z.B. dem Buch „Totenkulte“ in dem unter Punkt 6.4 genannten Beispiel, ist die Vergabe einer Systemstelle für die Fachreferenten schwieriger als bei gängiger Literatur.

Der Prozess ist sehr effektiv gestaltet, worauf unter Punkt 6.7.1 detaillierter eingegangen wird, und darüber hinaus sehr kundenorientiert. Der Kunde wird nach entscheidenden Ereignissen, im Speziellen sowohl nach abgeschlossener Bestellung als auch nach Lieferung der fertig bearbeiteten Literatur an den Standort, informiert und über die Geschehnisse auf dem laufenden gehalten. Die Mitarbeiter sind motiviert und arbeiten gut zusammen.

Wenn Probleme auftreten werden diese durch kurze Kommunikationswege schnell und unbürokratisch gelöst. Auch die räumliche Anordnung leistet ihren Beitrag zum möglichst reibungslosen Ablauf des Prozesses, denn alle Mitarbeiter der Abteilung Haushalt- und Medienbearbeitung befinden sich auf dem gleichen Stockwerk. Diese Situation erlaubt es den Mitarbeitern, Informationen und Materialien relativ schnell auszutauschen und weiterzugeben.

Negativ zu sehen ist die Verwendung der beiden unterschiedlichen Bibliotheksverwaltungssysteme „Aleph“ und „Sisis“. Obwohl die Daten zwischen den beiden Systemen automatisch übertragen werden können und nicht manuell eingegeben werden müssen, entsteht auf diese Weise ein Medienbruch. Die Konzentration auf nur ein System, in diesem Fall „Aleph“, wäre von Vorteil und würde Arbeitszeit sparen. Allerdings sind dem Nutzen zum einen die erheblichen Kosten und zum anderen der Arbeitsaufwand, den eine Softwareumstellung mit sich bringen würde, gegenüberzustellen.

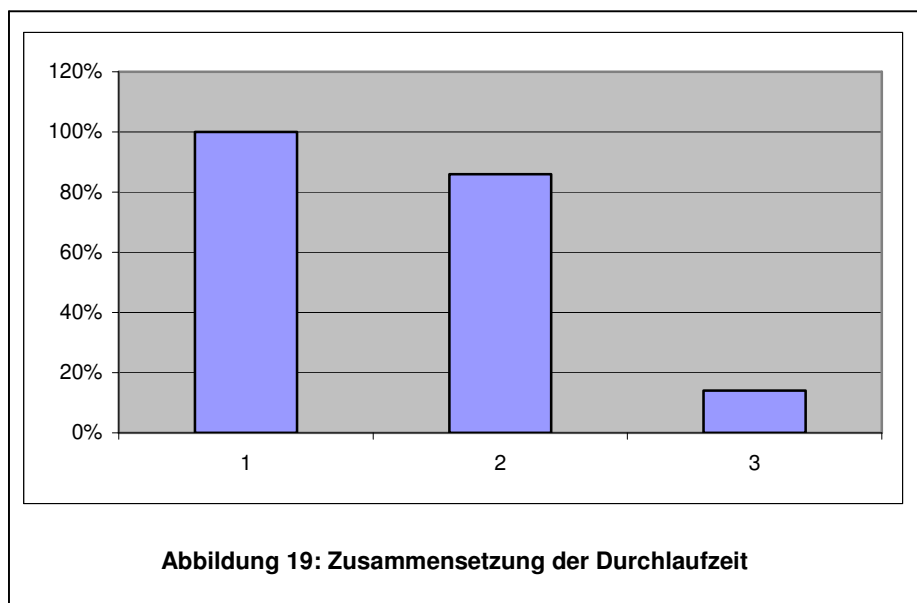
Auffällig sind die relativ zahlreichen Übergaben zwischen der Vorakzession, der LHM und den Fachreferenten, vor allem zu Beginn der Prozessvariante I. Aufgrund der Tatsache, dass die Unterlagen im Regelfall mit der Hauspost weitergeleitet werden, kann es zu Wartezeiten von bis zu 1 Tag kommen, denn die Hauspost wird nur einmal täglich gegen Vormittag von der Poststelle erledigt. Jeder Anschaffungsvorschlag, der später in der Ausgangspost landet, wird damit erst am darauf folgenden Tag an den nächsten Mitarbeiter weitergeleitet.

Auch die Umlaufregelung der DNB zu Beginn der Prozessvariante II ist sicherlich nicht optimal, denn zum einen entstehen zahlreiche Übergaben und dadurch bedingte Wartezeiten, und zum anderen existiert bezüglich der DNB-Hefte keine Vertretungsregelung bei Abwesenheit der Fachreferenten. Dass heißt, wenn ein Fachreferent, sei es nun bedingt durch Krankheit oder andere Umstände, nicht anwesend sein kann, wird die DNB während dieser Zeitspanne nicht bearbeitet bzw. weitergegeben. Durch diesen Umstand verlängern sich die Umlaufdauer und damit die Prozesszeit erheblich.

6.6 Identifikation von Schwachstellen

Die Zusammensetzung der Prozessdurchlaufzeit gibt Aufschluss über den Anteil von Lieferzeit, Wartezeit, Transportzeit und Bearbeitungszeit an der gesamten Zeitspanne.

Die folgende Abbildung Nr. 19 zeigt eine Aufteilung der Prozessdurchlaufzeit, bezugnehmend auf die unter Punkt 6.4 genannte Zeitspanne der Prozessvariante I von 8 Tagen, 2 Stunden und 20 Minuten.



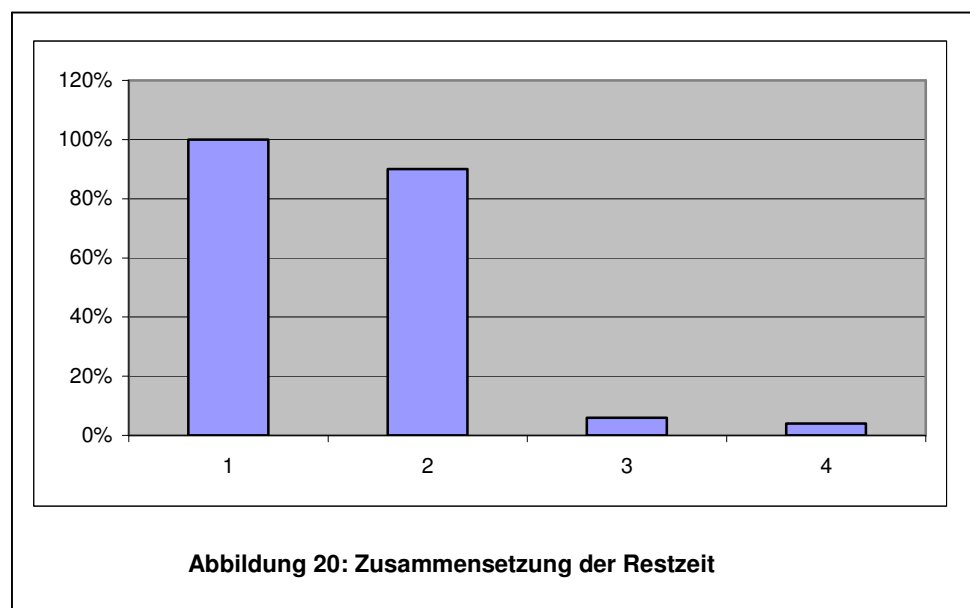
Erläuterung:

1. Prozessdurchlaufzeit	=100%=8T, 2H, 20M
2. Lieferzeit	=86% =7T
3. Restzeit	=14% =1T, 2H, 20M

Die Aufteilung der Prozessdurchlaufzeit zeigt eindeutig, dass die Lieferzeit mit ca. 86 Prozent (alle Prozentzahlen wurden auf volle Werte auf- bzw. abgerundet) mehr als drei Viertel der Durchlaufzeit in Anspruch nimmt. Infolgedessen wäre die Schnittstelle zu den Lieferanten der wirkungsvollste Ansatz für die Verkürzung der Durchlaufzeit. Allerdings kann von Seiten der FHB Köln auf die Lieferzeit kein direkter Einfluss ausgeübt werden, denn

diese bezieht sich auf externe Prozesse. Darüber hinaus ist die Lieferzeit, wie bereits ausgeführt, stark abhängig von der Art des Literaturwunsches.

Aufgrund der Tatsache, dass die FHB Köln die Lieferdauer nicht direkt beeinflussen kann, ist deshalb vielmehr die restliche Zeitspanne für die Optimierung des Prozesses von Bedeutung, denn diese bezieht sich auf die Arbeitsabläufe innerhalb der FHB Köln. Die Restzeit setzt sich zusammen aus Wartezeit, Transportzeit und Bearbeitungszeit.



Erläuterung:	1. gesamte Restzeit	=100% = 1T, 2H, 20M
	2. Wartezeit	=90% = 1T
	3. Bearbeitungszeit	=6% = 1H, 20 M
	4. Transportzeit	=4% = 1H

Der Anteil der rein wertschöpfenden Bearbeitungszeit an der gesamten Restzeit beträgt demnach ungefähr 6 Prozent. Der Transport der Literatur zum Standort leistet einen wichtigen Beitrag zum Prozessergebnis und ist für die Kunden von Nutzen. Insofern kann man sagen, dass der Anteil der wertschöpfenden Zeit an der gesamten Restzeit ca. 10% beträgt. Die verbleibenden 90 Prozent bestehen infolgedessen aus nicht wertschöpfender Wartezeit.

Dies stellt ein relativ großes Missverhältnis dar, allerdings ist diese Wartezeit systembedingt und bezieht sich auf den Zeitraum zwischen der Katalogisierung und der Schlussbearbeitung. Die Daten der Katalogisierung stehen erst am folgenden Tag für die Schlussbearbeitung zur Verfügung, wodurch sich die Wartezeit von ungefähr einem Tag erklären lässt. Im Sinne der Prozessverbesserung muss geprüft werden, inwiefern es möglich ist, diesen Zeitraum zu verringern.

Wie unter Punkt 6.4 bereits erläutert, ist die angegebene Prozessdurchlaufzeit nicht ausnahmslos realitätsgetreu. Trotzdem bringt die Gegenüberstellung von wertschöpfender und nicht wertschöpfender Zeit wichtige Erkenntnisse über die Schwachstellen im Prozess. In diesem Fall wurde der Zeitraum zwischen den Prozessschritten „Katalogisierung“ und „Schlussbearbeitung“ eindeutig als eine beträchtliche Schwachstelle innerhalb des Prozesses identifiziert. Falls es möglich wäre, diese Wartezeit zu verringern oder eventuell vollständig zu eliminieren, könnte der Anteil der wertschöpfenden Zeit erheblich gesteigert werden.

Weitere Schwachstellen bestehen, wie bereits unter Punkt 6.5 angesprochen, in Bezug auf die zahlreichen Übergaben und die Weiterleitung von Dokumenten zwischen den einzelnen Mitarbeitern sowohl in der Prozessvariante I als auch in der Prozessvariante II.

6.7 Prozessgestaltung

Die folgenden Punkte behandeln Optimierungsansätze im Hinblick auf die Verbesserung der Prozessleistung der Prozessvarianten I und II des Prozesses „Monographien“ der FHB Köln.

6.7.1 Eliminierung von Prozessschritten

Durch die Entfernung überflüssiger Prozessschritte kann ein Prozess vereinfacht und die Durchlaufzeit reduziert werden. Vor dieser einschneidenden Maßnahme sollte allerdings jeder Prozessschritt auf seinen Wertschöpfungsbeitrag zum Prozessergebnis überprüft werden. Eine Überprüfung des Wertschöpfungsbeitrages in mehreren Stufen ist hierbei sinnvoll:

1. „Erbringt der Prozessschritt eine Hauptleistung für das Prozessergebnis?
2. Erbringt der Prozessschritt eine Zusatzleistung für das Prozessergebnis?
3. Erbringt der Prozessschritt eine Unterstützungsleistung für einen anderen Prozessschritt?
4. Ist der Prozessschritt aus gesetzlichen Gründen erforderlich?“⁸³

Falls die erste Frage mit „ja“ beantwortet wird, so ist der Prozessschritt unmittelbar wertschöpfend und darf auf gar keinen Fall entfernt werden. Eine Zusatzleistung, z.B. der Transport von Waren, ist zwar nicht unmittelbar wertschöpfend, aber dennoch von hohem Nutzen für den internen oder externen Kunden. Wenn diese Frage positiv beantwortet wird, sollte der Prozessschritt ebenfalls nicht eliminiert werden. Bei Vorliegen einer Unterstützungsleistung ist abzuwägen, inwiefern ein anderer Prozessschritt durch diese Leistung unterstützt wird. Falls die ersten drei Fragen alle mit „nein“ beantwortet wurden, ist abschließend zu prüfen, ob der Prozessschritt aus

⁸³ Best/Weth, Geschäftsprozesse optimieren, S. 109, 1. Auflage 2003

gesetzlichen Gründen erforderlich bzw. vorgeschrieben ist. Wird auch diese Frage vereint, kann der Schritt aus dem Prozess entfernt werden.⁸⁴

Die folgende Tabelle zeigt das Ergebnis der Überprüfung der einzelnen Prozessschritte hinsichtlich ihres Wertschöpfungsbeitrages zum Prozessergebnis.

	Prozessschritte	Org.-einheit	Haupt-leistung	Zusatz-leistung	Unterst.-leistung	gesetzl. Gründe	Eliminieren
1	AV. ausdrucken/verifizieren	LHM			+		
2	AV. bibliographieren	VAKZ			+		
3	Entscheidungsfindung	FR	+				
4	Titelaufnahme erstellen	VAKZ		+			
5	Bestellsatz erstellen	VAKZ		+			
6	Etatkontrolle	LHM				+	
7	Bestellung	ERW	+				
8	Kunden informieren	LHM		+			
9	Lieferkontrolle	ERW		+			
10	Inventarisierung	ERW				+	
11	Vergabe Systemstelle	FR		+			
12	Katalogisierung	KAT.		+			
13	Schlussbearbeitung	ST		+			
14	Transport an Standort	PT		+			

Tabelle 2: Leistungseinstufung der Prozessschritte

Die Tabelle zeigt deutlich, dass der Prozess sehr effektiv ausgerichtet ist. Dies ist eine wichtige Erkenntnis, denn Effektivität kommt vor Effizienz. Wenn ein Prozess Tätigkeiten beinhaltet, die keine Wertschöpfung erbringen und nicht zur Zielerreichung beitragen, ist eine Optimierung dieser Tätigkeiten nutzlos, da sich am Ergebnis nichts ändern würde.

Im Folgenden wird die Entstehung der Tabelle kurz erläutert:

1. Die Verifizierung der Daten erbringt eine Unterstützungsleistung für Prozessschritt Nr. 2, denn die Richtigkeit der Daten auf dem An-

⁸⁴ vgl. Best/Weth, Geschäftsprozesse optimieren, S. 109, 1. Auflage 2003

schaffungsformular ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Bibliographierung.

2. Die Bibliographierung der Anschaffungsvorschläge erbringt eine Unterstützungsleistung für Prozessschritt Nr. 3, da ohne diese Daten keine Entscheidungsfindung durch die Fachreferenten möglich wäre.
3. Die Entscheidungsfindung ist von essentieller Bedeutung für alle nachfolgenden Aktivitäten. Hier entscheidet sich, ob der Prozess endet oder fortschreitet.
4. Prozessschritt Nr. 4 ist Voraussetzung für die spätere Katalogisierung der Literatur.
5. Prozessschritt Nr. 5 ist Voraussetzung für die Bestellung der Literatur durch die Erwerbung.
6. Die Etatkontrolle ist gesetzlich vorgeschrieben und kann deshalb nicht aus dem Prozess entfernt werden.
7. Die Bestellung der Literatur ist der Auslöser für alle nachfolgenden Aktivitäten und die für den Kunden wohl wichtigste Tätigkeit.
8. Die Benachrichtigung per Email ist eine wichtige Serviceleistung für den Kunden. Dieser weiß nun, dass der Vorschlag angenommen und die Literatur bestellt wurde.
9. Die Lieferkontrolle ist ebenfalls von hoher Bedeutung für den Kunden, insbesondere die sachliche Überprüfung der Ware.
10. Auf Anfrage der Bibliotheksleitung wurde es der FHB Köln durch eine Verfügung der Kanzlerin gestattet, die Zugangsbearbeitung zu vereinfachen. Konkret bedeutet dies, dass in naher Zukunft auf die Inventarisierung neu erworbener Bücher verzichtet werden kann,

was denn auch geschehen wird. Der Schritt wird demnach aus dem Prozess entfernt werden.

11. Die Vergabe der Systemstelle ist Voraussetzung für die spätere Schlusskatalogisierung der Literatur.
12. Ohne die Katalogisierung wäre keine Literatursuche im Online-Katalog der FHB Köln möglich. Darüber hinaus ist sie Voraussetzung für die Schlussbearbeitung.
13. Die Schlussbearbeitung ist ebenfalls von Bedeutung, denn die Vergabe der Etiketten und Barcodes ist sowohl Voraussetzung für die Ausleihe als auch für die Suche nach Literatur in den Regalen, welche sich ohne eindeutige Identifizierung recht schwierig gestalten würde.
14. Der Transport der Literatur an den jeweiligen Standort stellt ebenfalls eine wichtige Dienstleistung für die Kunden dar.

Von insgesamt 14 wesentlichen Prozessschritten erbringen 2 eine Hauptleistung und 8 eine wichtige Zusatzleistung. Diese 10 Prozessschritte sollten demnach keinesfalls eliminiert werden, da diese Maßnahme für die internen und externen Kunden von Nachteil wäre.

Die Etatkontrolle kann aus gesetzlichen Gründen nicht eliminiert werden und erfüllt darüber hinaus auch eine wichtige kaufmännische Funktion.

Die Inventarisierung wird in nächster Zeit aus dem Prozess entfernt werden. Dies ist eine sinnvolle Maßnahme, denn der Prozessschritt erbringt weder für die externen noch für die internen Kunden einen Nutzen.

Die Prozessschritte 1 und 2 sollten möglichst nicht beseitigt werden, da sie wichtige Daten und Informationen für andere Prozessschritte generieren und bereitstellen. Es könnte allerdings die Überlegung angestellt werden, ob diese Schritte mit anderen zusammengelegt oder vielleicht auch automatisiert werden können.

6.7.2 Zusammenlegung von Prozessschritten

Die Zusammenlegung von Aufgaben und Tätigkeiten zum Zwecke der Reduzierung von Übergaben und Komplexität ist ein wesentlicher Bestandteil der Prozessoptimierung. Es ist zu prüfen, inwiefern dies bei den beiden Prozessvarianten möglich ist.

Hinsichtlich der zahlreichen Übergaben zwischen den Mitarbeitern und der Weiterleitung von Unterlagen existieren potentielle Verbesserungsmöglichkeiten, insbesondere im ersten Drittel der beiden Prozessvarianten. Da die Unterlagen im Regelfall durch die Hauspost weitergeleitet werden, kann es zu Wartezeiten von bis zu einem Tag kommen, denn die Hauspost wird nur einmal pro Tag gegen 11 Uhr bearbeitet. Dementsprechend werden alle Unterlagen, die später in die Ausgangspost gegeben werden, erst am folgenden Tag durch die Poststelle weitergeleitet.

Eine mögliche Optimierungsmaßnahme wäre, die Hauspost, sowohl bei der Weiterleitung der Anschaffungsvorschläge als auch des Umlaufs der DNB zwischen den Fachreferenten, zu umgehen. Die Mitarbeiter sollten diese Unterlagen daher persönlich weitergeben. Dadurch würden zwar nicht die Übergaben selbst, aber doch zumindest die Wartezeiten zwischen den einzelnen Bearbeitungsstationen minimiert werden. Aufgrund der bereits erwähnten räumlichen Anordnung der Mitarbeiter und den dadurch bedingten kurzen Wegen ist dies wohl auch ohne weiteres möglich.

Im Idealfall würde der gesamte Prozess von nur einer einzigen Person bearbeitet werden, wodurch sämtliche Übergaben überflüssig und alle Wartezeiten wegfallen würden. Dies ist natürlich eine eher utopische Vorstellung, allerdings sollte die Überlegung angestellt werden, ob es möglich wäre, einige Prozessschritte jeweils bei einer Person zu bündeln.

Die Fachreferenten könnten z.B. neben der Entscheidungsfindung auch die Bibliographierung der Anschaffungsvorschläge übernehmen. Dies wäre eine logische Maßnahme, weil die Fachreferenten aufgrund der Ergebnisse der Bibliographierung eine Entscheidung bezüglich der Erwerbung der gewünschten Literatur treffen müssen.

Durch diese Maßnahme würden einige Übergaben zwischen der Vorakzession, den Fachreferenten und der LHM entfallen, und der Prozess würde erheblich beschleunigt werden. Der Prozessschritt „Bibliographieren“ beinhaltet die Dublettenprüfung und außerdem die Feststellung von Preis und Lieferfähigkeit der Literatur im Internet. Sollte der Fachreferent eine negative Entscheidung treffen, d.h. den Anschaffungsvorschlag ablehnen, könnte dieser darüber hinaus den Kunden per Email über die Situation in Kenntnis setzen, da ihm zu diesem Zeitpunkt sowieso alle notwendigen Informationen vorliegen.

Es könnte zusätzlich überlegt werden, ob die Fachreferenten darüber hinaus die Prozessschritte „Titelaufnahme erstellen“ und „Bestellsatz erstellen“ übernehmen. Dadurch würden die gesamte Vorakzession, ein Teil der Katalogisierung und die Entscheidungsfindung dann von einer Person ausgeführt werden. Allerdings haben die meisten Fachreferenten eher geringe Erfahrung mit der Katalogisierung, und darüber hinaus müssen diese auch noch Aufgaben außerhalb des Prozesses wahrnehmen, so dass es eventuell zu einer Überlastung kommen könnte. Die Zusammenlegung der Prozessschritte „Bibliographieren“ und „Entscheidungsfindung“ sollte aber auf jeden Fall geprüft werden.

Auch bei der Prozessvariante II wäre die Zusammenlegung der Prozessschritte „Bibliographieren“ und „Literaturauswahl“ von Vorteil, da die Fachreferenten bei Auftreten einer Problemsituation während der Bibliographie direkt eine erneute Entscheidung treffen könnten. Dadurch würden sowohl die Übergabe der ausgedruckten Unterlagen als auch die Rücksprache mit der Vorakzession entfallen. Dies wäre z.B. der Fall, wenn bei der Dublettenprüfung festgestellt werden würde, dass die ausgewählte Literatur bereits im Bestand der FHB Köln vorhanden ist. Der Fachreferent wäre nun in der Lage, sofort eine erneute Entscheidung hinsichtlich der Literaturauswahl zu treffen. Nachdem die markierten Seiten kopiert wurden, könnten im Anschluss direkt die Titelaufnahme und der Bestellsatz erstellt werden.

6.7.3 Technologieeinsatz und Automatisierung

Bezüglich der Optimierung des Umlaufs der DNB zwischen den Fachreferenten gibt es zurzeit bereits Überlegungen innerhalb der Leitungsebene der FHB Köln. Die DNB erscheint auch in digitaler Form, und es wird gegenwärtig geprüft, ob die bisherige gedruckte Form durch diese ersetzt werden soll. Der Umlauf würde durch einen zentralen Zugriff der Fachreferenten auf die Daten der DNB entfallen, was einen erheblichen Zeitgewinn mit sich bringen würde. Allerdings müssten die entsprechenden Seiten immer noch ausgedruckt werden, damit sie markiert und mit Informationen versehen werden können. Trotzdem wäre dies ein viel versprechender Verbesserungsansatz für die Prozessvariante II.

Unter Punkt 6.6 wurde die systembedingte Wartezeit zwischen den Prozessschritten „Katalogisierung“ und „Schlussbearbeitung“ als eine erhebliche Schwachstelle innerhalb des Prozesses identifiziert. Die Leitung der FHB Köln und die LHM sind sich dessen bewusst, und ein Gespräch mit der LHM hat ergeben, dass in mittelbarer Zukunft der Einsatz so genannter RFID-Technologie (Radio-Frequenz-Identifikation) in der FHB Köln in Betracht gezogen wird. Die RFID-Chips werden in spezielle Etiketten eingesetzt und würden sowohl die Funktion des Barcodes zur Identifikation der Medien als auch des Sicherheitsstreifens zum Schutz vor Diebstahl in sich vereinen. Nach abgeschlossener Katalogisierung der Medien würde ein spezieller Drucker zeitnah die mit den RFID-Chips versehenen Etiketten ausdrucken und die Mitarbeiter der Katalogisierung könnten die Medien anschließend sofort mit den Etiketten bekleben. Die Prozessschritte „Schlussbearbeitung“ und „Katalogisierung“ würden verschmelzen und könnten nun zusammenhängend von den Mitarbeitern der Katalogisierung bearbeitet werden.

Auf die Schlussstelle könnte infolgedessen verzichtet werden, wodurch ein weiterer Zeitgewinn erreicht und darüber hinaus Personal eingespart oder an anderer Stelle eingesetzt werden könnte.

Neben der beträchtlichen Reduzierung der Wartezeit hätte diese Maßnahme auch Auswirkungen auf den Bereich der Literaturlausleihe in den drei

Bibliotheksstandorten, d.h. auf die unmittelbare Schnittstelle zu den Benutzern. Zurzeit werden die Bücher bei der Ausleihe von den Mitarbeitern noch einzeln per Hand eingescannt. Durch den Einsatz der RFID-Technologie könnte dieser Vorgang automatisiert bzw. auf die Kunden übertragen werden, d.h. die Medien würden an entsprechenden Servicestationen durch den Benutzer selbst eingescannt werden.

Das Unternehmen OCLC PICA, welches das Bibliotheksverwaltungssystem „Sisis“ entwickelt und vertreibt, hat das Programm bereits auf den Einsatz von RFID-Technologie ausgerichtet und auch erste erfolgreiche Pilotprojekte gestartet. Die technischen Voraussetzungen für den Einsatz von RFID-Technologie sind demnach gegeben, allerdings ist die Einführung und die Nutzung der RFID-Etiketten zur Zeit noch relativ kostenintensiv, weshalb bis zur Realisierung dieser Optimierungsmaßnahme noch einige Zeit verstreichen wird.

6.8 Handlungsempfehlungen

Im Folgenden werden noch einmal die bereits erwähnten Optimierungsansätze aufgeführt und kurz umschrieben:

1. Die Weitergabe von wichtigen Unterlagen und auch der Umlauf der DNB sollten durch die Mitarbeiter selbst durchgeführt werden und nicht mehr durch die Hauspost erfolgen. Auf diese Weise könnten die Wartezeiten zwischen den einzelnen Prozessschritten minimiert werden. Aufgrund der bereits angesprochenen räumlichen Gegebenheiten in der FHB Köln würde die Durchführung dieser Maßnahme auch keine Störungen des täglichen Arbeitsablaufes verursachen.
2. Die Zusammenlegung der Prozessschritte „Bibliographieren“ und „Entscheidungsfindung“ bei der Prozessvariante I wäre eine effektvolle und auch logische Maßnahme, denn zum einen würden mehrere Übergaben und dadurch bedingte Wartezeiten zwischen der LHM, den Fachreferenten und der Vorakzession entfallen und zum anderen sind diese beiden Tätigkeiten inhaltlich ohnehin eng miteinander verknüpft.
3. Derselbe Optimierungsansatz gilt gleichermaßen für die Prozessschritte „Literaturauswahl“ und „Bibliographieren“ in der Prozessvariante II. Die Fachreferenten hätten nun die Möglichkeit, bei auftretenden Problemen während der Bibliographierung ohne den Umweg über die Vorakzession eine erneute Entscheidung zu treffen.
4. Zusätzlich zu der Entscheidung über den Erwerb von Literatur könnten die Fachreferenten prüfen, ob auf Grundlage der zu diesem Zeitpunkt vorliegenden Informationen bereits eine Vergabe der Systemstelle möglich wäre. Infolgedessen würde die Verzweigung der Literatur nach der Akzessionierung entfallen, und die Bücher könnten von der Erwerbung direkt an die Katalogisierung weitergeleitet werden. Dies gilt sowohl für die Prozessvariante I als auch für die Variante II.

5. Der Prozessschritt „Inventarisierung“ erbringt weder einen Nutzen für den Kunden noch für einen anderen Prozessschritt und sollte deswegen aus dem Prozess „Monographien“ entfernt werden.
6. Die Leitung der FHB Köln sollte die Anschaffung der DNB in digitaler Form ernsthaft in Erwägung ziehen, denn der Umlauf der DNB zwischen den Fachreferenten nimmt viel Zeit in Anspruch und würde durch einen zentralen Zugriff der Fachreferenten auf die einzelnen Textdateien entfallen.
7. Die Einführung von RFID-Technologie würde durch die damit einhergehende Verringerung der Wartezeit zwischen Katalogisierung und Schlussbearbeitung ohne Zweifel den größten Erfolg hinsichtlich der Optimierung der Prozessdurchlaufzeit erzielen. Darüber hinaus würde sich diese Maßnahme auch positiv auf den Bereich der Ausleihe auswirken.

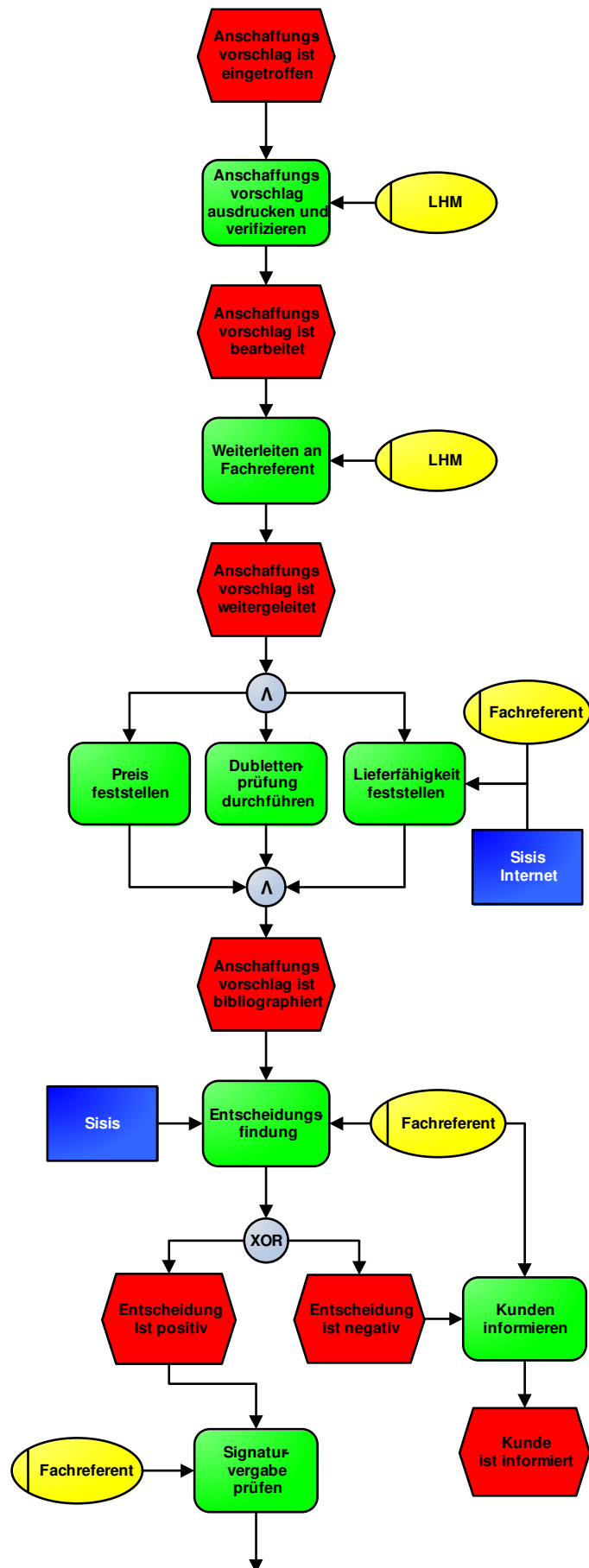
6.9 Soll-Darstellung (graphisch)

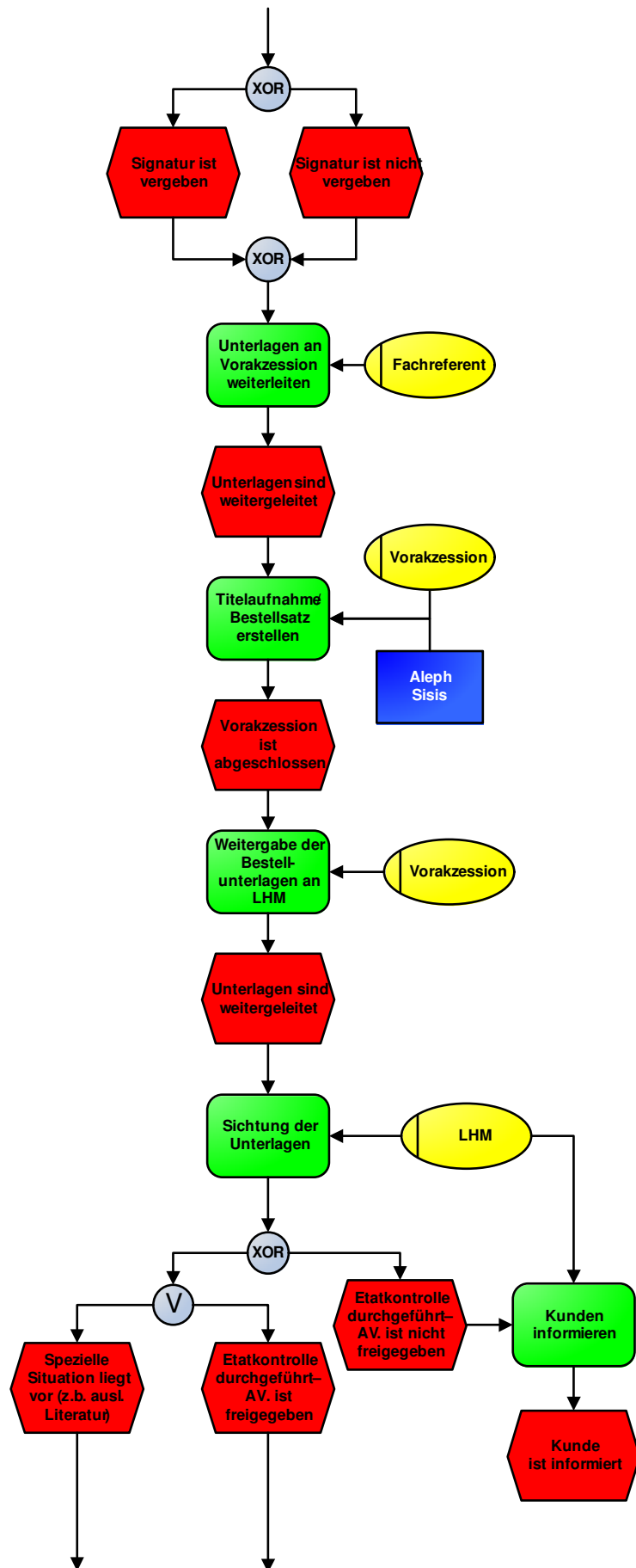
Die Auswirkungen der unter Punkt 6.8 genannten Optimierungsmaßnahmen 2, 3, 4 und 5 auf die Struktur des Prozesses werden nachfolgend noch einmal anhand einer graphischen Darstellung kenntlich gemacht.

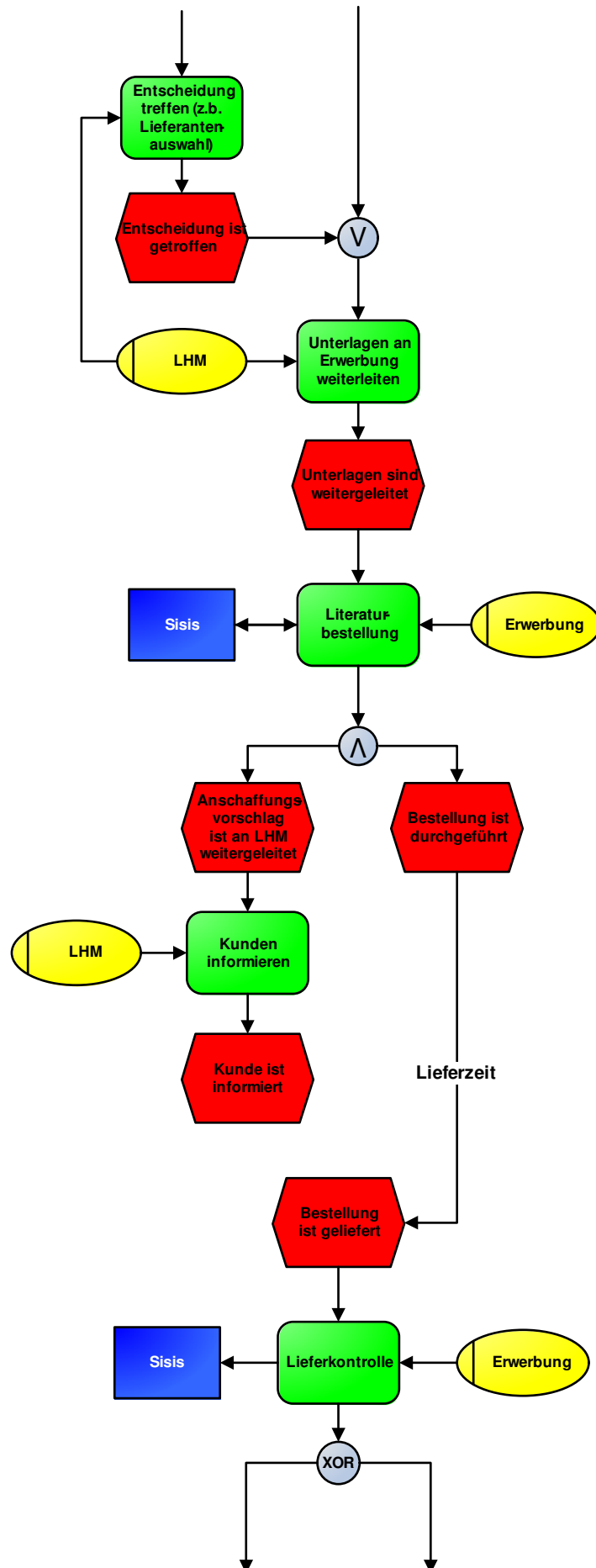
6.9.1 Prozessvariante I

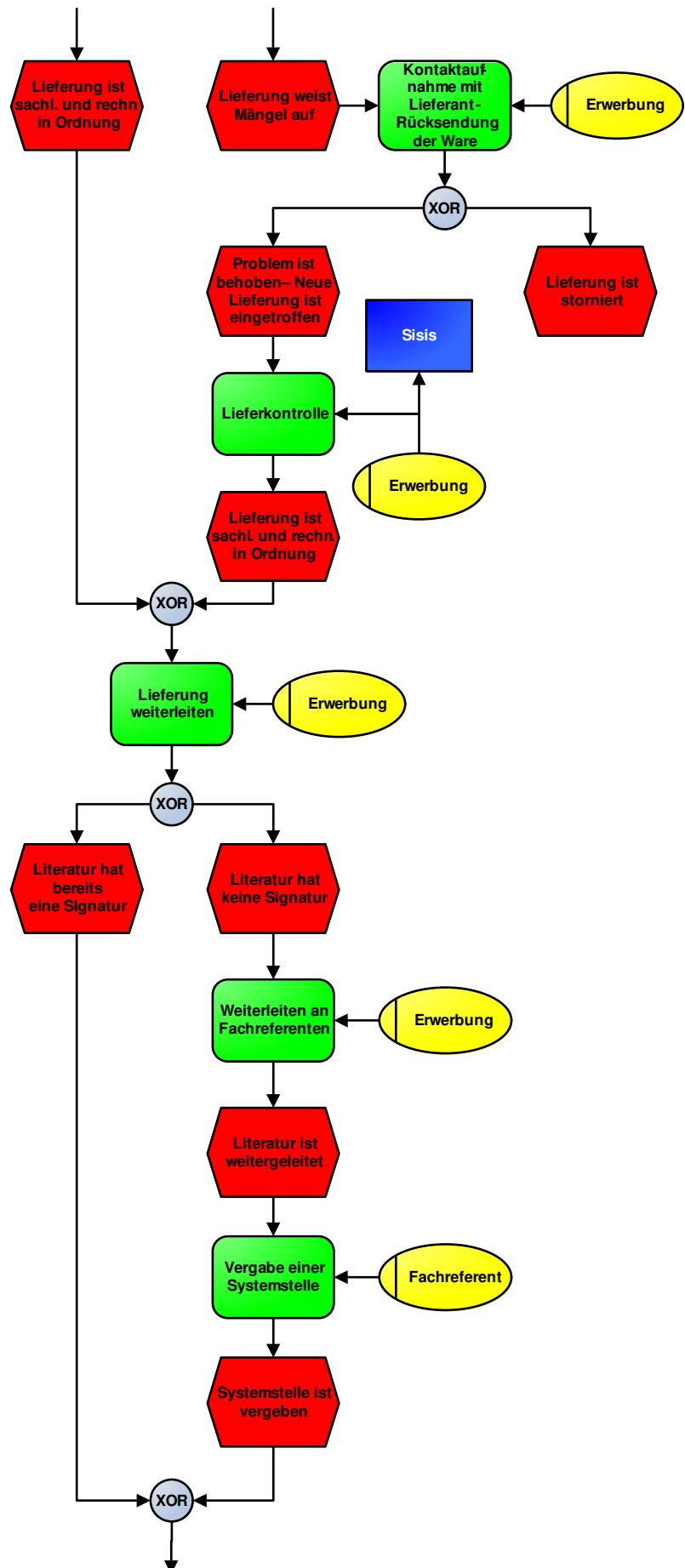
Die Abbildungen auf den Seiten 94 bis einschließlich 98 verdeutlichen die Veränderungen der Prozessstruktur der Prozessvariante I durch die Miteinbeziehung der oben genannten Optimierungsmaßnahmen.

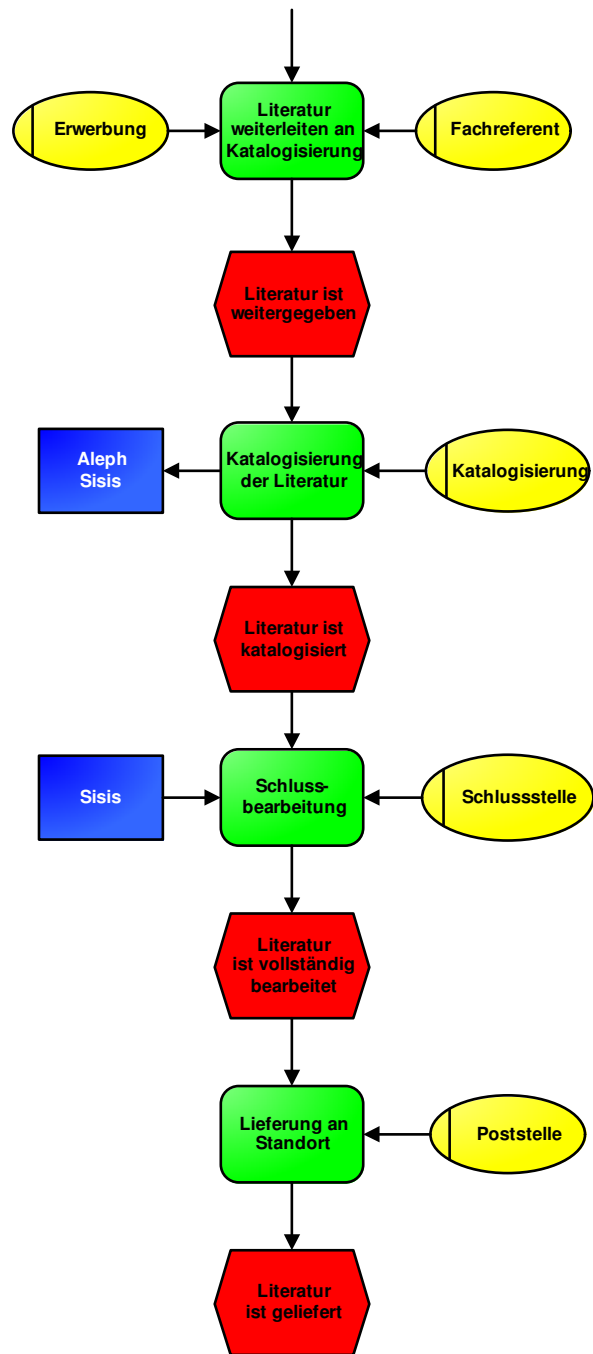
Vor allem auf die Fachreferenten kommt am Anfang des Prozesses durch die Übernahme der Schritte „Bibliographierung“ und „Signaturvergabe prüfen“ etwas mehr Arbeit zu, was sich im weiteren Prozessverlauf aber zeitmindernd auswirkt. Auch die Entfernung der Inventarisierung aus dem Prozess wurde kenntlich gemacht.





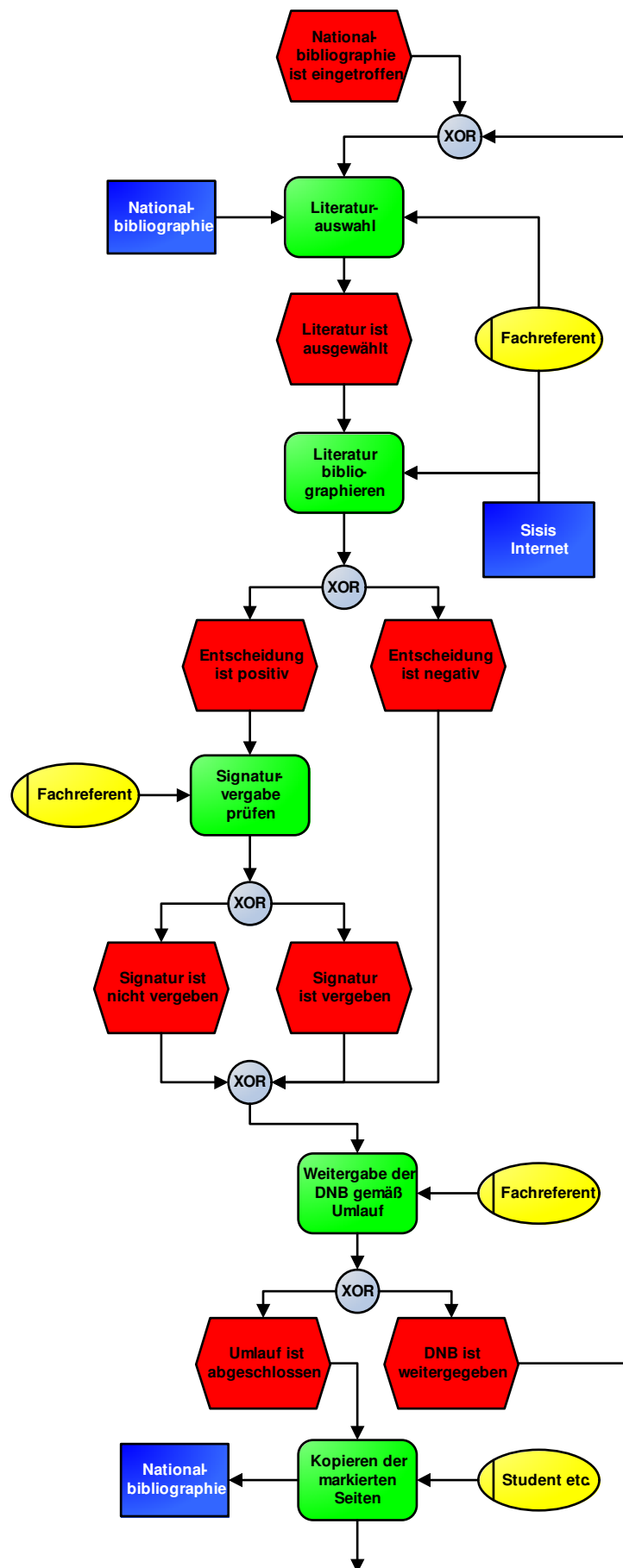


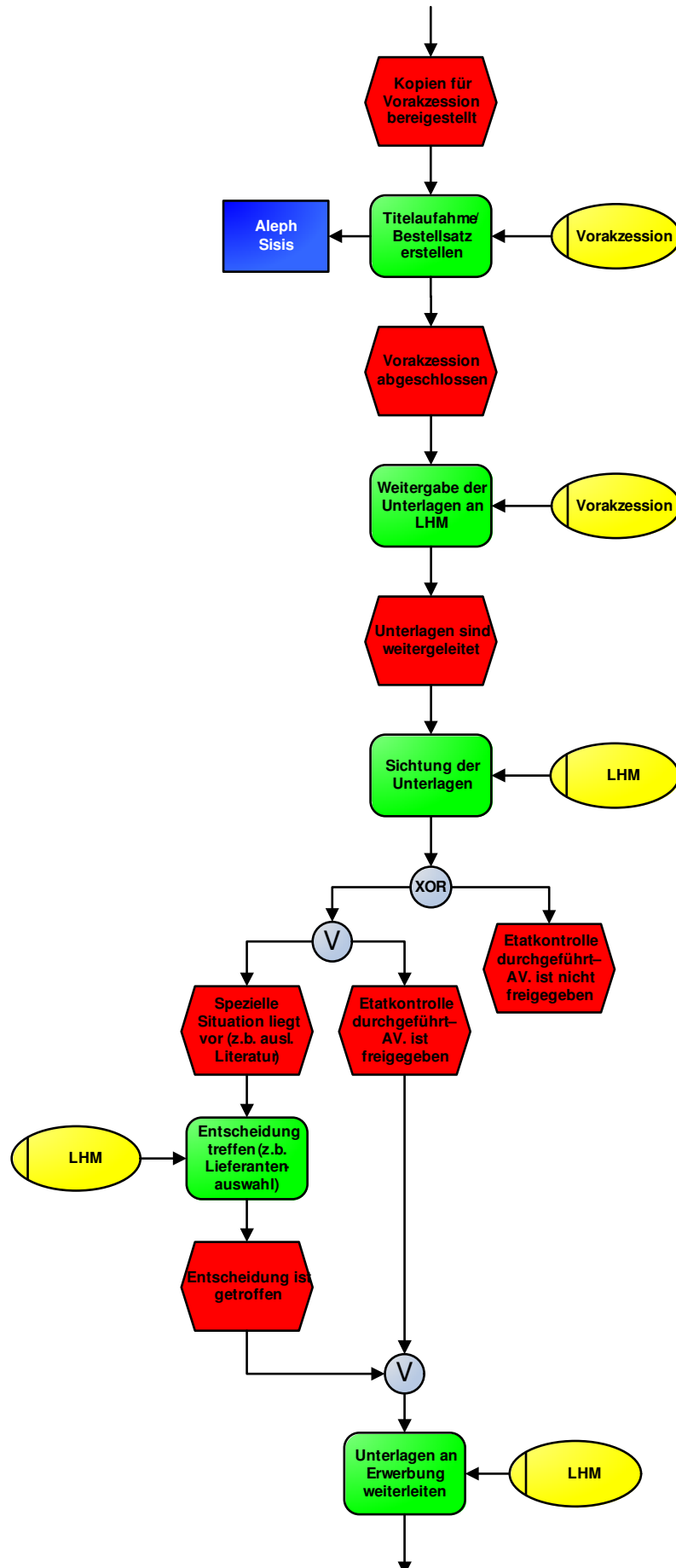




6.9.2 Prozessvariante II

Die Abbildungen auf den Seiten 99 bis einschließlich 100 zeigen die Veränderung der Prozessstruktur der Prozessvariante II durch die Miteinbeziehung der oben genannten Optimierungsmaßnahmen. Die Darstellung endet hier bei der Erwerbung, da der Prozessablauf ab diesem Punkt mit der Prozessvariante I identisch ist.





6.10 Schlussbemerkung

Diese Arbeit hat gezeigt, dass auch in Geschäftsprozessen, die vornehmlich gut funktionieren, noch einiges an Optimierungspotential vorhanden ist. Der Prozess „Monographien“ der FHB Köln ist so ein Prozess. Die Beteiligten erledigen ihre Arbeit gewissenhaft und gründlich, und es würde keine wesentlichen Vorteile bringen, wenn sich die Verbesserungsmaßnahmen hauptsächlich auf die Ausführung der einzelnen Tätigkeiten durch die Mitarbeiter konzentrieren würden. Das Ziel einer Geschäftsprozessanalyse ist es nicht, bei jeder Tätigkeit vielleicht ein paar Minuten einzusparen, so dass die Durchlaufzeit im Endeffekt eventuell um eine halbe Stunde verkürzt wird. Vielmehr sollten durch eine Analyse der Prozessdurchlaufzeit die wesentlichen Schwachstellen identifiziert und Ideen bezüglich deren Beseitigung gefunden werden. Die durch das Bibliotheksverwaltungssystem „Sisis“ verursachte Wartezeit zwischen den Prozessschritten „Katalogisierung“ und „Schlussbearbeitung“ ist in diesem Fall eine solche Schwachstelle und gleichzeitig der wirkungsvollste Ansatz für die Einleitung von Optimierungsmaßnahmen. Der Einsatz von RFID-Technologie könnte die Prozessdurchlaufzeit im besten Fall um einen ganzen Tag verringern und würde sich darüber hinaus, aufgrund der dann möglichen Automatisierung der Medienausleihe in den Standorten, positiv auf die direkte Schnittstelle zu den Kunden auswirken.

Eine weitere Reduzierung der Durchlaufzeit würde durch die Realisierung der zusätzlich unter Punkt 6.8 genannten Optimierungsmaßnahmen erreicht werden. Allerdings ist zu diesem Zeitpunkt eine Vorhersage hinsichtlich der genauen Zeitersparnis nicht möglich, denn zu diesem Zweck müssten einige Probeläufe des optimierten Prozesses durchgeführt werden. Dies ist aus zeitlichen Gründen nicht realisierbar.

Abschließend ist noch zu sagen, dass sich die Leitung der FHB Köln intensiv mit den Arbeitsabläufen beschäftigt und an einer ständigen Verbesserung des Prozesses im Sinne eines erhöhten Kundennutzens interessiert ist. Überhaupt ist die FHB Köln, nicht nur hinsichtlich der Organisation des Prozesses „Monographien“, sehr modern und prozessorientiert ausgerichtet und die Kunden werden auch in Zukunft davon profitieren können.

Literaturverzeichnis

Al-Ani, Ayad: Continuous Improvement als Ergänzung des Business Reengineering, in: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), 3 (1996), 142-148

Baumert, Andreas; Recherchegespräche – Das Interview in der Informationsbeschaffung, 1. Auflage, Reutlingen: Doculine, 1999.

Best, Eva; Weth, Martin: Geschäftsprozesse optimieren – Der Praxisleitfaden für eine erfolgreiche Reorganisation, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2003.

Bogaschewsky, Ronald; Rollberg, Roland: Prozessorientiertes Management, 1. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag, 1998.

Chrobok, Reiner; Tiemeyer, Ernst: Geschäftsprozessorganisation – Vorgehensweise und unterstützende Tools, in: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), 3 (1996), 165-172

Feldbrügge, Rainer; Brecht-Hadraschek, Barbara: Prozessmanagement leicht gemacht – Wie analysiert und gestaltet man Geschäftsprozesse? 1. Auflage, Heidelberg: Redline Wirtschaft, 2005.

Frankenberger, Rudolf (Hrsg.); Haller, Klaus (Hrsg.): Die moderne Bibliothek – Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung, 1. Auflage, München: Saur, 2004.

Gadatsch, Andreas: Grundkurs Geschäftsprozess-Management – Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis: Eine Einführung für Studenten und Praktiker, 3. Auflage, Wiesbaden: Vieweg, 2003.

Gaitanides, Michael: Business Reengineering / Prozessmanagement – von der Managementtechnik zur Theorie der Unternehmung, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 58 (1998), 369-381

Gerboth, Thomas: Prozesscontrolling – Der nächste Schritt in einem prozessorientierten Controlling, in: Controlling, 11 (2000), 535-542

Hacker, Rupert: Bibliothekarisches Grundwissen, 7. Auflage, München: Saur, 2000.

Hammer, Michael: Das prozesszentrierte Unternehmen – Die Arbeitswelt nach dem Reengineering, 1. Auflage, Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag, 1997.

Hammer, Michael; Champy, James: Business Reengineering – Die Radikalkur für das Unternehmen, 5. Auflage, Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag, 1995.

Holtbrügge, Dirk: Neue Organisationsformen, in: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), 6 (2001), 338-345

http://www.bibl.fh-koeln.de/wir_ueber_uns/profil.htm (31.07.2006)

Kieser, Alfred: Business Process Reengineering – neue Kleider für den Kaiser?, in: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), 3 (1996), 179-185

Müffelmann, Jens; Jaspert, Till: Eine Zwischenbilanz der praktischen Erfahrungen beim Business Reengineering, in: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), 3 (1996), 174-178

Nippa, Michael: Prozessmanagement und Reengineering – Die Praxis im deutschsprachigen Raum, hrsg. von Picot, Arnold, 1. Auflage, Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag, 1995.

Pfützinger, Elmar: Geschäftsprozeß-Management – Steuerung und Optimierung von Geschäftsprozessen, hrsg. von DIN, Deutsches Institut für Normung e.V., 1. Auflage, Berlin, Wien, Zürich: Beuth, 1997.

Schmelzer, Hermann J.: Wer sind die Akteure im Geschäftsprozessmanagement?, in: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), 5 (2005), 273-277

Schmelzer, Hermann J.; Sesselmann, Wolfgang: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis – Kunden zufrieden stellen - Produktivität steigern - Wert erhöhen, 5. Auflage, München, Wien: Hanser Verlag, 2006.

Steinbuch, Pitter A. (Hrsg.): Prozessorganisation – Business Reengineering – Beispiel R/3 – Moderne Organisation für Praxis und Studium, 1. Auflage, Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag, 1998.

Umlauf, Konrad: Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft und Bibliothekarausbildung Heft 19 - Gestaltung des Geschäftsgangs, Organisationskultur und Verwaltungsreform in Öffentlichen Bibliotheken, hrsg. von Zahn, Peter; 1. Auflage, Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 1995.

Erklärung

Ich versichere, die von mir vorgelegte Arbeit selbständig verfasst zu haben. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Arbeiten anderer entnommen sind, habe ich als entnommen kenntlich gemacht. Sämtliche Quellen und Hilfsmittel, die ich für die Arbeit benutzt habe, sind angegeben. Die Arbeit hat mit gleichem Inhalt bzw. in wesentlichen Teilen noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Ort, Datum

(Unterschrift)